

Relações de poder no campo família empresária

Jorge José Martins Rodrigues

Dissertação de Mestrado em Sociologia

Julho, 2017

[Página propositadamente deixada em branco]

Índice

Introdução	1
0.1 Problema a abordar	2
0.2 Objetivo geral da investigação.....	3
0.3 Objetivos específicos	5
0.4 Opção metodológica	5
Capítulo 1. Da oportunidade à família empresária	7
1.1 Origem e evolução do empreendimento familiar	8
1.1.1 Oportunidade, negócio e família.....	9
1.1.2 Herança familiar	10
1.1.3 Estruturação do negócio de família.....	11
1.1.4 Gestação da família empresária	12
1.2 Empresa familiar.....	13
1.3 Família(s).....	15
1.4 Família empresária.....	17
1.4.1 O campo família empresária.....	18
1.4.2 Família empresária como campo multigeracional	21
1.4.3 Propriedades universais e características próprias da família empresária	24
1.4.4 Estádios da família empresária	25
Capítulo 2. Teoria dos recursos e família empresária	27
2.1 Teoria dos recursos	27
2.1.1 Conceito de recursos e capacidades	27
2.1.1.1 Conceito e natureza de recursos.....	27
2.1.1.2 Conceito de capacidades.....	28
2.1.2 O modelo VRIO	30
2.2 O fator família.....	31
2.2.1 A escala F-PEC	33
2.2.2 Nome de família e identidade empresarial	35
2.3 Empreendedorismo transgeracional.....	37
2.3.1 Fatores de contexto externo	38
2.3.1.1 Setor económico	38
2.3.1.2 Estádio do ciclo de vida da família empresária	39
2.3.1.3 Meio envolvente	40
2.3.1.4 Envolvimento da família empresária	40
2.3.1.4.1 O quê e o como do envolvimento	40
2.3.1.4.2 Capital social familiar	43
2.3.2 Fatores de contexto interno.....	44
2.3.2.1 Orientação empreendedora	44
2.3.2.1.1 Assunção de riscos.....	45
2.3.2.1.2 Proatividade	45
2.3.2.1.3 Comportamento inovador	46
2.3.2.1.4 Autonomia	47
2.3.2.1.5 Agressividade competitiva.....	48
2.3.2.1.6 Redes de relações.....	48
2.3.2.2 Recursos	49
2.3.3 Criação de valor transgeracional.....	50
2.4 Efeito família empresária e orientação empreendedora.....	52

Capítulo 3. Teoria de campo e instituições.....	53
3.1 Conceito de espaço social	53
3.2 A teoria de campo	54
3.2.1 Campo social	55
3.2.2 O <i>habitus</i>	57
3.2.3 Capital simbólico.....	59
3.3 Propriedades complementares do campo	61
3.3.1 <i>Doxa</i>	61
3.3.2 <i>Nomos</i>	62
3.3.3 <i>Hexis</i>	62
3.3.4 <i>Illusio</i>	63
3.4 <i>Habitus</i> e interação.....	63
3.4.1 <i>Habitus</i> e orientação empreendedora	63
3.4.2 <i>Habitus</i> e <i>hexis</i>	65
3.5 Dinâmica de concorrência e dominação	65
3.6 O papel das instituições	67
3.6.1 Conceito	67
3.6.2 A confiança	68
3.6.3 O casamento	69
Capítulo 4. Públicos da família empresária	71
4.1 Públicos internos da família empresária	73
4.1.1 Membros da família.....	74
4.1.2 Membros da família que são proprietários.....	74
4.1.3 Membros da família que trabalham na empresa familiar	75
4.1.4 Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa familiar	76
4.1.5 Membros da família, proprietários, com posição estratégica na empresa familiar	76
4.2 Públicos externos da família empresária	77
4.2.1 Proprietários que não pertencem à família.....	77
4.2.2 Executivos da empresa sem vínculo com a família.....	78
4.2.3 Proprietários que não pertencem à família e trabalham na empresa familiar	79
4.3 Interações dos públicos internos da família empresária	79
4.3.1 Mudanças nas características da família empresária.....	81
4.3.2 Mobilidades e recomposição da família empresária	82
Capítulo 5. Governo da família empresária	83
5.1 Sistemas de governo de sociedades	83
5.1.1 Governabilidade empresarial	85
5.1.2 Governabilidade familiar	86
5.1.2.1 Parcimónia.....	87
5.1.2.2 Personalização	88
5.1.2.3 Particularização	88
5.1.3 Categorias principais de entidades na família empresária.....	89
5.2 Reuniões de família	89
5.2.1 Reuniões familiares	90
5.2.2 Assembleia de família	90
5.3 Comissões de família	91
5.3.1 Conselho de família	91
5.3.2 Comissões familiares.....	92
5.4 Constituições familiares.....	92
5.4.1 Protocolo familiar	93

5.5 Family Office	94
5.6 Fundação familiar	96
Capítulo 6. Estudo de casos	97
6.1 Metodologia	97
6.2 Caso de estudo 1 – Família empresária Champalimaud	99
6.2.1 O fundador António Champalimaud	99
6.2.2 Construção de um império	100
6.2.2.1 O legado	100
6.2.2.2 Construção inicial	100
6.2.2.3 Reconstrução do império	101
6.2.3 Ramos da família Champalimaud	102
6.2.4 Perpetuação do nome da família Champalimaud	103
6.2.4.1 Fundação Champalimaud	103
6.2.4.2 A meritocracia	103
6.2.5 Estruturas de governo da família empresária Champalimaud	104
6.2.5.1 Conselhos de família	104
6.2.5.2 Outros órgãos de governo da família Champalimaud	104
6.3 Caso de estudo 2 – Família empresária Espírito Santo	105
6.3.1 O fundador José Maria Espírito Santo Silva	105
6.3.2 O Grupo Espírito Santo	105
6.3.2.1 Os primórdios	106
6.3.2.2 A refundação	107
6.3.3 Ramos da família empresária Espírito Santo	109
6.3.4 Perpetuação do nome da família Espírito Santo	111
6.3.4.1 Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva	111
6.3.4.2 Meritocracia	111
6.3.5 Estruturas de governo da família Espírito Santo	112
6.3.5.1 Conselho Superior do Grupo Espírito Santo	112
6.3.5.2 Outros órgãos de governo da família Espírito Santo	113
6.4 Estrutura das relações nos casos em estudo	114
6.4.1 Estádios do ciclo de vida da família empresária	114
6.4.2 Estrutura formal de governo da família empresária	116
6.4.3 Exercício do poder	116
6.4.4 Alicerces das relações de poder	118
6.4.4.1 Casamento	118
6.4.4.2 Confiança	119
6.4.4.3 Nome de família	120
Capítulo 7. Considerações finais	122
7.1 Do capital económico ao capital simbólico	122
7.2 Família empresária e modernidade	123
7.3 Limitações da dissertação	124
7.4 Investigação futura	125
Referências bibliográficas	127

Siglas

Sigla	Significado
BES	Banco Espírito Santo, SA
BESCL	Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa,
BIC	Banco Intenacional de Crédito
BPSM	Banco Pinto e Sotto Mayor
BSCH	Banco Santander Central Hispano
CEE	Comunidade Económica Europeia
CEE	Comunidade Económica Europeia
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CPP	Crédito Predial Português
ES Control	Espírito Santo Control
ESFG	Espírito Santo Financial Group
ESI	Espírito Santo International
GBES	Grupo BES
GES	Grupo Espírito Santo
OE	Orientação empreendedora
OPA	Operação Pública de Aquisição
RBV	<i>Resource based view</i>
RGICSF	Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

Índice de Figuras

Figura	Título	Pág.
Figura 1.1	Evolução do empreendimento familiar	8
Figura 1.2	Família empresária: Campo, <i>habitus</i> e capital simbólico	19
Figura 1.3	Gestação da família empresária	21
Figura 2.1	Modelo VRIO	30
Figura 2.2	Potencial transgeracional e criação de valor	37
Figura 2.3	Criação de valor e riqueza	50
Figura 3.1	Categoria de campo em Bourdieu	56
Figura 4.1	Família empresária vs Empresa familiar	71
Figura 4.2	Modelo dos três círculos da empresa familiar	72
Figura 5.1	Universos da governabilidade	84
Figura 5.2	Entidades de governo da família empresária	89
Figura 6.1	Controlo acionista da ES Control	107
Figura 6.2	Estrutura do Grupo GES	108

Índice de Quadros

Quadro	Título	Pág.
Quadro 1.1	Evolução dos tipos família empresária	25
Quadro 4.1	Públicos internos da família empresária e seus interesses típicos	73
Quadro 4.2	Públicos externos da família empresária e seus interesses típicos	77
Quadro 6.1	Principais determinantes das relações na família empresária	114

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado em sociologia é sempre um processo solitário.

Contudo, o produto final resulta de muitas discussões, reflexões, troca de ideias e de desabafos com outras pessoas, muitas das vezes sem disso termos consciência. É a esse exército de contatos, não individualizados, que quero manifestar os meus sinceros agradecimentos!

Contudo, se me permitem, três agradecimentos individualizados, no feminino:

- ✓ à Professora Doutora Iva Pires pelo acompanhamento desta dissertação;
- ✓ à Isilda, pela (falta de) paciência;
- ✓ à Sara, pelo incentivo.

O resultado final apenas responsabiliza o autor!

Resumo

A família empresária é uma instituição social sobre a qual ainda pouco se sabe, apesar da sua enorme importância na promoção do crescimento, desenvolvimento económico e social das sociedades contemporâneas. Logo, impõe-se o seu estudo, nomeadamente, sobre a disponibilização de recursos, os seus públicos, a sua estrutura de governo e relações de poder respetivas.

A teoria dos recursos da firma pode fornecer atualmente um quadro teórico apropriado para a explicação da superioridade do desempenho da empresa familiar na criação e redistribuição do valor transgeracional, por utilização de recursos e capacidades idiossincráticos com origem na família empresária. Enquanto campo social, cada família empresária transmite aos seus membros uma herança cultural – conjunto de saberes, conhecimentos, posturas, disposições, informações e códigos – o *habitus* adquirido, responsável por uma orientação empreendedora através da interiorização de valores e atitudes vivenciadas no seio dessa família. O envolvimento da família empresária na empresa familiar influencia e afeta a sua própria harmonia, os objetivos e a gestão da empresa familiar, bem como o seu desempenho, em várias óticas.

Com base numa metodologia qualitativa, exploratória e descritiva, com recurso ao método do estudo de casos e com utilização de informação pública e publicada, foram analisadas duas famílias empresárias portuguesas, em estádios do seu ciclo de vida diferentes, procurando-se homologias estruturais no campo família empresária.

A discussão dos resultados obtidos para cada uma delas, embora não generalizáveis, deixa perceber a existência de um espaço social específico, relativamente autónomo, com regras de funcionamento, objetivos e interesses específicos.

Palavras-chave: Capital social familiar, família empresária, governo da família empresária, redes de relações, teoria de campo

Abstract

Entrepreneur family is a social institution about which little is known. It has enormous importance in promoting the growth, economic and social development of contemporary societies. Therefore, it is necessary to study them, namely, the availability of resources, their publics, their governance structure and respective power relations. Nowadays, the firm's resource theory can provide an appropriate theoretical framework for explaining the superiority of family firm performance in the creation and redistribution of transgenerational value. This happens through the use of idiosyncratic resources and capabilities originated within the entrepreneur family. As a social field, each entrepreneur family transmits to its members a cultural heritage – knowledge, postures, dispositions, information and codes – the acquired *habitus*, responsible for an entrepreneurial orientation through the internalization of values and attitudes experienced within that family. The involvement of the entrepreneur family in the family company influences and affects in several perspectives its own harmony, the goals and the management of the entrepreneur family, as well as its performance.

Based on a qualitative, exploratory and descriptive methodology, with the use of the case study method and with the use of public and published information, two Portuguese entrepreneurs families were analyzed at different stages of their life cycle, looking for structural homologies in the field of entrepreneurial family.

The discussion of the results obtained for each of them, although not generalizable, reveals the existence of a specific social space, relatively autonomous, with specific rules of operation, objectives and interests.

Key-words: Family social capital, family entrepreneurship, family businesses governance, relationship networks, field theory

Introdução

Um dos debates mais promissores entre académicos, entidades governamentais, sociólogos, antropólogos, psicólogos e teólogos, só para citar algumas áreas do conhecimento, prende-se com a definição do conceito família.

Será que o conceito e a família variaram no tempo?

A resposta é afirmativa e o modo como a família é definida afeta significativamente os resultados dos estudos empíricos (Bettineli *et al.* 2014, 178). A família sofreu uma série de transformações – desde Engels (1884) ou Malinowski (1922) – e as mudanças continuam a acontecer (Aldrich *et Cliff* 2003, 580; Giddens 2013, 373). Apesar de não atuarem da mesma forma, quase todas as sociedades se organizam em famílias, mas a caracterização destas difere, pois, a família é produto do sistema social e reflete o estado da cultura desse sistema, moldando-se às condições de vida que dominam num determinado espaço de tempo (Giddens 2013, 371-372). O conceito de família com base nas relações de parentesco obtidas através da consanguinidade e do casamento deu lugar, a partir dos anos 1960, ao modelo ideal de família, uma extensão do modelo ideal preconizado na modernidade, a qual enfatiza o amor romântico, o matrimónio ideal e o afeto como base da vida familiar (Machado 2005, 319).

A realidade do Séc. XXI mostra um declínio do casamento, um aumento dos divórcios, múltiplos arranjos conjugais e novos laços de parentesco, em combinatórias sempre originais, a caminho do nomadismo conjugal (Déchaux 2009, 28-30), o que exige o recurso a modernidades múltiplas (Eisenstadt 2001), como forma de gerir a existência de padrões culturais diversificados, complexos e moventes, numa sobreposição coexistente de diferentes tempos históricos (Almeida 2013, 27-28). Assim, estar vivo é mudar constantemente, pois, cada experiência e cada decisão afeta todas as outras que se seguem, pelo que os sistemas e organizações também envelhecem e mudam pela passagem do tempo (Gersick *et al.* 1997, 16).

No caso particular da família [empresária] que detém empresas [familiares], existe a necessidade de consenso entre aqueles que fazem parte dela, devido aos significativos bens em comum, e à intensidade dos contatos – pelo menos para alguns dos seus membros –, os quais permanecerão elevados durante toda a vida (Gersick *et al.* 1997, 63). Assim, a definição clara a respeito dos limites da família é útil para decidir quem tem responsabilidades pela empresa e quem merece beneficiar com ela (Gersick *et al.* 1997, 102). A resposta à questão “Quem é família?” tem sido tentada em função da

dinâmica do conceito família através dos tempos. Da aceitação da sua definição irá depender a evolução do negócio familiar, a liderança da família ou a divisão da herança. Contudo, um modelo não capta a realidade, somente a sugere (Gersick *et al.* 1997, 288), pelo que, mesmo utilizando a definição mais ampla do termo família (Gersick *et al.* 1997, 62) continua por definir, inequivocamente, o que é a família empresária.

0.1 Problema a abordar

Continuando o raciocínio anterior e no contexto desta dissertação em Sociologia – área de especialização em Sociologia Económica e das Organizações, a questão de investigação para a qual se procura resposta pode sintetizar-se em: O que é uma família empresária?

Assim, procura-se delimitar concetualmente este construto e, através de uma aplicação exploratória a dois casos de estudo, verificar a sua aderência à realidade. É muito mais o que não se sabe do que aquilo que se sabe sobre a família empresária, devido á habitual discrição dos membros destas famílias, daí, a pertinência da questão de investigação. Por família empresária entenda-se um conjunto de pessoas, com vínculos familiares formais ou informais, entre elas, que promovem a implementação de boas práticas e o desenvolvimento de vantagens competitivas nos negócios de que são proprietários, no pressuposto de estes serem ou virem a ser a fonte de criação de riqueza para todos (Serrano *et al.* 2006).

Logo, a família empresária será um sistema aberto, intergeracional, com um perímetro de geometria variável, com fluxos de entrada e de saída no sistema, seja por causas naturais – nascimento e morte –, seja por razões de ordem social – adoção, casamento, divórcio (Gallo *et al.* 2009), gerando assim combinatórias sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional e geradora de conflitos inter-membros e/ou intra-clãs (Gersick *et al.* 1997, 16). A continuidade dos negócios familiares é, em geral, baixa, com a maioria das crises a ser originada involuntariamente, pois, nenhum empresário pensará em prejudicar o seu negócio ou as relações familiares, quando decide que a sua família se relacione com a empresa que ele próprio fundou (Bernhoeft *et Gallo* 2003).

0.2 Objetivo geral da investigação

A falta de conhecimento, das características e particularidades do sistema de relações que se criam nas interações entre a família empresária e a empresa familiar, origina um processo involuntário de confusões. Aquelas debilidades desencadeiam a paulatina perda de competitividade dos negócios, podendo chegar um momento, em que sob a propriedade da família, a empresa já não seja viável no mercado, com a consequente perda de património familiar e, às vezes, uma deterioração das relações entre familiares. Os empresários que desejam manter a propriedade e/ou a gestão em poder da geração seguinte devem promover o processo de mudança da família empresária. Este processo de mudança é paulatino e estruturado, e inclui a análise, avaliação, definição e implementação de um conjunto de atividades que procuram:

- a) Manter a competitividade da empresa, com a finalidade de a perpetuar como fonte de bem-estar económico do clã familiar. Este pressuposto consegue-se, com a implementação de boas práticas de gestão e governo nas empresas que são propriedade da família, o mesmo é dizer, com a profissionalização da sua gestão. As empresas atuam em mercados competitivos, sujeitos a riscos – económicos, financeiros, de reputação –, surgimento de novos produtos e novas formas de concorrência, que têm impacto no desempenho das mesmas.
- b) Constituir e/ou manter a família, ou parte dela, como uma equipa de trabalho. Ou seja, um conjunto de pessoas que têm a mesma visão, metas e regras na relação com a empresa da qual são e/ou serão proprietários. Para que um negócio familiar tenha êxito, parece importante manter uma família:
 - i. Unida, em relação ao projeto de família que será a empresa;
 - ii. Preparada, para os papéis que lhe competem desempenhar;
 - iii. Comprometida, para evitar e prevenir a confusão entre família e empresa.

Como consequência destas atividades, havendo harmonia na família empresária (Gallo *et al.* 2009), esta pode disponibilizar um conjunto único de recursos à empresa familiar, vantagem competitiva que não está ao alcance das empresas não familiares. Assim, uma empresa familiar parece correr menos riscos que uma empresa não familiar; daí que as primeiras logrem gerar maior valor para os seus constituintes organizacionais, apesar de a maioria delas tenderem a desaparecer ou perder uma parte importante do seu património durante a segunda geração ou na passagem para a terceira geração (Gallo *et*

al. 2009). Uma família empresária não é uma família comum, pois possui também laços societários e/ou profissionais. A sobrevivência da família empresária no longo prazo requer não só uma política apropriada de consumo e investimento dos seus recursos, mas também o reforço constante dos valores morais responsáveis pela criação de riqueza da família nas gerações anteriores. Com a finalidade de gerir a complexidade que o passar do tempo introduz na família empresária e na empresa familiar, têm sido implementados sistemas de governo da família, sejam formais ou informais.

Na família empresária – detentora de empresas familiares –, a separação entre os espaços público e privado aparece de forma clara no discurso, mas na prática é algo muito difícil de ser atingido. A família empresária, à semelhança das grandes estruturas organizacionais, também adota princípios para organizar o seu funcionamento e lograr o seu desenvolvimento – a governabilidade familiar – ou seja, a forma como a família empresária se organiza, de modo a exercer o poder sobre a gestão dos negócios dentro do quadro jurídico-legal vigente.

Por isso, a estrutura de governo na empresa familiar deve ter em consideração os interesses dos sócios ou acionistas familiares a médio e longo prazo, através do crescimento e continuidade da empresa e promover a harmonia e bem-estar entre os membros da família empresária. Existe já uma panóplia de instrumentos (valores, cartas de ética, conselhos de família) para facilitar tal desiderato (Carlock *et Ward* 2010). Para além da preservação do património e da manutenção da harmonia familiar, trata-se de estabelecer e facilitar o diálogo entre as gerações. Para tal recorre a variados mecanismos de controlo flexíveis para os diferentes modos de resolução de conflitos, partindo da ideia de que um dos desafios do empresário é tornar a sua família numa família empresária. Reverter o ditado “Pai rico, filho nobre e neto pobre”, exige transferir para as gerações seguintes não apenas o património económico e financeiro, mas também o legado que o acompanha e deu sentido ao que foi criado com esforço e dedicação. Cada geração tende a pulverizar o acervo de património de uma sociedade onde não haverá mais a figura do proprietário fundador e muito menos de um patriarca que tudo comandava, com as estatísticas a mostrar que a maioria das empresas que desaparecem tem como causa principal os conflitos familiares não resolvidos.

Como consequência do que atrás ficou dito, e para finalizar, a tentativa de estudo dos comportamentos da família empresária é indispensável, como condição necessária a um bom desempenho da Sociedade como um todo. Para tal, procurando colmatar a escassez de literatura específica sobre esta temática, recorre-se a uma diversidade de abordagens

e perspectivas teóricas, qual *melting-pot* de conceitos, modelos e teorias tomados de empréstimo – por exemplo da literatura sobre empresas familiares, da teoria da agência ou da teoria baseada nos recursos – que através de analogias nos permita traçar uma tipologia das relações de poder no campo família empresária.

0.3 Objetivos específicos

Na verdade, nunca se sabe tudo sobre um determinado fenómeno social, neste caso, o comportamento da família empresária. Ou seja, o conhecimento socialmente útil sobre um assunto está sempre afetado de ignorância parcial e à medida que se avança no mesmo, mais interrogações se levantam. Logo, o conhecimento nasce do desejo de se criar qualquer coisa que não existe a partir daquilo que já existe. Tal processo consiste, então, em descobrir, retirar ou compreender os fenómenos da natureza, no contexto em que são gerados, pois esse contexto influencia a questão que impulsiona o processo de investigação, influencia o sujeito e, simultaneamente, é influenciado por ele.

Assim, a presente dissertação pretende contribuir para gerar conhecimento e apresentar abordagens teóricas e metodológicas alternativas para apreender as especificidades e a dinâmica da interação entre família empresária e empresa familiar, quer para a academia quer para a prática organizacional.

Como consequência, esta dissertação tem como objetivos específicos:

- a) Delimitar o conceito de família empresária;
- b) Contribuir para tornar mais conhecido o conceito de governabilidade familiar, devido ao papel central que a mesma desempenha no seio destas organizações;
- c) Submeter o projeto de dissertação a discussão, para obtenção do grau de mestre em sociologia.

Podendo parecer pouco ambiciosos, estes objetivos servirão de motivação para outras análises, apesar de condicionados, como se explica em 7.3. Limitações da dissertação. Contudo, os mesmos moldam a escolha da opção metodológica seguida.

0.4 Opção metodológica

Há ocasiões em que a experiência passa à frente da teoria, sendo a primeira a encontrar novos factos; o papel da teoria é então o de retroverter as observações já realizadas,

cabendo ao teórico reunir os novos dados e elaborar um edifício lógico no qual todos eles se integrem (Magueijo, 2003: 64). Cientes de que o conhecimento e as ideias atuais, quer sobre a família empresária quer sobre a empresa familiar, oscilam entre conceitos cientificamente comprovados até às boas intenções, porventura *naïfs*, o que os torna questionáveis (Gallo *et al.* 2009, 15), a opção metodológica para esta dissertação em Sociologia – área de especialização em Sociologia Económica e das Organizações, assenta no estudo de casos (Leppäaho *et al.* 2016; Gioia *et al.* 2013), procurando captar o construto família empresária e respetivas relações de poder, por acreditarmos que a maior parte deste conhecimento está fragmentado e necessita de ser organizado em modelos teóricos mais completos (Gallo 2009, 16).

Assim, a dissertação tem um conteúdo teórico forte (cerca de 5/6) que procura refletir o “*state of art*” e ser suficientemente genérico e abstrato, o qual foi aplicado a dois casos de estudo autónomos (cerca de 1/6, devido à escassez de informação disponível), sobre famílias empresárias, que podem ser contestados por outros investigadores. A metodologia propriamente dita e a componente empírica são apresentadas de forma desenvolvida no Capítulo 6. Estudo de casos.

A estrutura da dissertação comporta um conjunto de oito capítulos, cujo primeiro, não numerado, é constituído por esta Introdução, a qual lança o problema a abordar, os objetivos e a opção metodológica. O capítulo um trata do surgimento da oportunidade até à gestação da família empresária e define, também, o conceito de empresa familiar.

O segundo capítulo relaciona a teoria dos recursos com o conceito família empresária, tentando explicitar o fator família na empresa familiar.

O capítulo três apresenta os conceitos de campo, *habitus* e capital simbólico, em Bourdieu, e ainda o conceito de instituição, de North. O capítulo quatro apresenta os públicos-alvo da família empresária, internos e externos, e a sua interação, para no capítulo cinco se refletir sobre os sistemas de governo deste tipo de família.

O capítulo seis constitui a parte empírica da dissertação, apresenta a metodologia e os dois estudos de caso de família empresária: a família Champalimaud e a família Espírito Santo, procurando comunicações entre elas, sem fazer generalizações analíticas. O Capítulo sete apresenta as reflexões finais, as limitações do trabalho e postula sobre a investigação futura.

As referências bibliográficas, por ordem alfabética do primeiro autor, seguem o método de Chicago.

Capítulo 1. Da oportunidade à família empresária

A revisão de literatura procura descrever a trajetória da família empresária desde a ideia original de negócio do fundador até à empresa multigeracional. A primeira subseção define os conceitos de empresário, negócio e família, alicerces do desenvolvimento posterior. A subseção dois apresenta o conceito de empresa familiar, fazendo a ponte com a subseção seguinte. A subseção três preocupa-se com a problemática de definição do construto família empresária.

A dinâmica do capitalismo requer pessoas ativas – disciplina, trabalho duro e lógica utilitária – mas igualmente criativas, capazes de tomarem iniciativa e de aceitar riscos. Não basta a racionalidade, a rotina e a disciplina do trabalho: o aspeto crucial no capitalismo está na capacidade e coragem de empreender, de cometimentos ousados, de aproveitar oportunidades e de desfrutar do gozo de acertar, pelo que a criatividade humana – incluindo o sonho, a aventura, a ambição – é o que melhor explica o seu incrível sucesso (Moreira 2009, 20).

A essência do capitalismo não é o individualismo, pois, aquele só surge quando o problema é social. Logo, é preciso mais do que um indivíduo para que surja a ordem social. É evidente que a esfera individual existe, mas só quando o mercado, as empresas e as sociedades surgem, se pode falar do sistema capitalista. A essência do capitalismo é, então, a comunidade, é a criação como projeto de vida, é a livre associação e a cooperação que se dá entre homens e mulheres para realizar objetivos comuns. Para se ser empresário é necessário ter bom senso e talento para inspirar e mobilizar os outros e para os organizar voluntariamente. Sem investimento no capital social, sem redes relacionais e relações de confiança, os projetos e os negócios ficam à partida minados, sem crédito (Moreira 2009, 20; Ferreira *et al.* 2010). Parece ser neste contexto que emerge o empresário, ao descobrir e aproveitar uma oportunidade – o negócio ou empreendimento, comprando meios de produção a certos preços, para os combinar num produto ou serviço que venderá a um preço incerto em função dos compromissos dos seus custos, sendo-lhe atribuídas duas funções (Ferreira *et al.* 2010: 70-76):

- a) *Circulação*. Oferece aos clientes os produtos ou serviços que estes precisam em função das suas necessidades e dos meios de que dispõem;
- b) *Assunção de riscos*. Conhecendo o valor certo dos seus compromissos, existe incerteza quanto ao preço a que pode vender os seus produtos ou serviços.

1.1 Origem e evolução do empreendimento familiar

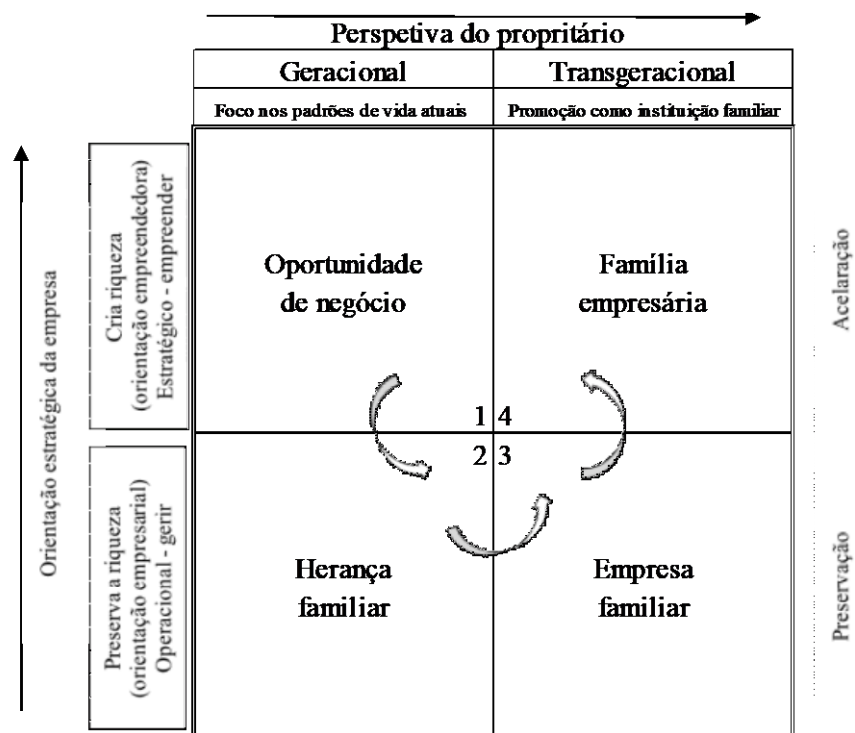
Assim, todo o novo empreendimento parece nascer da vocação para a inovação, do reconhecimento, da descoberta e criação de oportunidades por um empreendedor, ainda que a empresa estabelecida tenha toda uma razão de ser – a sua missão – marcada pela preservação do negócio e sua continuidade (Hitt *et al.* 2008; Grant 2013). Então, podem distinguir-se dois vetores no processo de desenvolvimento de um novo empreendimento: a orientação estratégica da empresa e a perspectiva do proprietário do negócio.

A orientação estratégica da empresa pode subdividir-se em dois eixos:

- a) A orientação empreendedora, que se foca em acelerar a criação de valor;
- b) A orientação empresarial, cuja prioridade é a preservação do valor criado.

A perspectiva do proprietário do negócio toma como referência as diferentes gerações:

- a) Por um lado, diferencia entre o foco colocado pelo proprietário de uma empresa em apoiar e melhorar o padrão de vida da atual geração,
- b) Por outro lado, promove o desenvolvimento da instituição familiar para que esta se projete no tempo através das futuras gerações.



Fonte: Adaptado de Habbershon *et Pistrui* .2002.

Figura 1.1 – Evolução do empreendimento familiar

A combinação daqueles dois vetores de raciocínio – a orientação estratégica da empresa e a perspectiva do proprietário do negócio (Figura 1.1), procura compreender a evolução da trajetória desde o empreendedor individual até à família empresária multigeracional.

1.1.1 Oportunidade, negócio e família

O empreendedor distingue-se por quatro comportamentos específicos: identifica oportunidades, gere riscos, garante recursos e cria valor (Kets de Vries *et al.* 2008, 129). Individualmente ou associado a outros familiares ou amigos, dá início a um empreendimento quando se foca na criação de um novo negócio (Drucker 1985), em que tudo é novo, tudo é diferente e tudo está por fazer! O conceito de oportunidade, negócio ou empreendimento, emerge de um mercado imperfeito e em desequilíbrio e distingue-se da mera oportunidade (de lucro) uma vez que requer não apenas a otimização, mas a descoberta de novas relações de tipo meio-fim orientadas para o mercado (Drucker 1985, 200; Casillas *et* Moreno 2010, 267; Davidson 2015). Neste sentido, por envolver mais inovação, o negócio envolve maior incerteza (Drucker 1985; Lee *et* Venkataramen 2006), a qual resulta:

- a) Do *locus* da mudança que gera as oportunidades;
- b) Da própria forma das oportunidades;
- c) De quem inicia a mudança (Eckhardt *et* Shane 2003).

A oportunidade pode ser gerada diretamente a partir da descoberta de novos produtos ou serviços, novos mercados, materiais, métodos de produção ou formas de organização, desejo de autonomia e independência (Drucker 1985). Logo, a forma das oportunidades de negócio pode variar em função das assimetrias em relação à informação que as pessoas têm do mercado, ou mais especificamente do conhecimento aprofundado que o empreendedor possui em relação às preferências dos clientes ou às necessidades de determinados nichos de mercado (Christensen *et* Bower 1996).

Nesta etapa, a orientação do fundador passa pelo nível técnico em detrimento das atividades de gestão, e a propriedade do empreendimento parece não ser, em si, a variável mais importante; nem tão pouco a família, a qual, muitas das vezes, tende a ficar em segundo plano, ainda que o empreendedor dedique todo o seu tempo disponível ao desenvolvimento do negócio, transformando-o no negócio de família.

Ou seja, incorpora a família no seu empreendimento!

1.1.2 Herança familiar

A passagem do negócio de família da geração do empreendedor para a segunda geração, em geral, os filhos, dá-se de forma natural e sem planificação, surgindo a necessidade de consolidar o mesmo. Com o rápido crescimento do negócio de família, de que os herdeiros pouco sabem, surge a necessidade de dotar o mesmo de uma estrutura empresarial adequada, e a rendibilidade do negócio (económica, financeira, social) começa a surgir como preocupação de primeiro plano. A cultura da empresa, enquanto instrumento estratégico – crenças, práticas de negócio, valores, visão, normas, tradições da família – para tentar obter dos colaboradores a sua identificação e adesão aos objetivos daquela (Cruche 2016, 130), tende a evoluir, construindo-se sobre os valores que os fundadores estabeleceram. Mas muda completamente com o negócio de família, e quase sem se dar conta o foco desloca-se para a preocupação com a transmissão da herança familiar. A propriedade do negócio de família passa, então, a ser um tema relevante e, por vezes, emocional. Um pequeno número de membros da família tende a participar em partes iguais no negócio de família. Começam a surgir questões como: o que irá acontecer se algum daqueles membros quiser deixar o negócio de família? As novas gerações começam a sentir o desejo de se libertarem do domínio da geração dos fundadores, querendo construir o seu próprio percurso pessoal (Gersick *et al.* 1997, 47), o que permite um novo posicionamento no mercado. São poucas as famílias que se preparam para isto, podendo surgir muitos conflitos de interesses que poderiam ser evitados se existisse uma estrutura, ainda que informal, de governo familiar.

Os trabalhos de investigação relacionados com esta temática salientam a importância e particularidades das relações resultantes da interação entre a família do empresário, enquanto grupo de pessoas unidas entre si por ligações de consanguinidade, pelo casamento ou por adoção, seja como família nuclear ou como família alargada (Giddens 2013, 368) e o negócio. Este deixa de ser apenas a ocupação do empresário e passa a ser também o meio de sustento e a ocupação de parte ou de toda a família, passando então a ter o estatuto de negócio familiar. Logo, todo o negócio familiar é singular (Colin *et* Colin 2008, 1) devido à natureza do envolvimento da família – neste contexto, entenda-se o grau em que os membros da família que controla a empresa estão envolvidos na gestão estratégica e operacional desta (Casillas *et* Moreno 2010) – seja como detentora do capital, seja na gestão do negócio, ou mesmo em ambas as situações, em simultâneo.

1.1.3 Estruturação do negócio de família

As famílias e empreendimentos que superem as crises de crescimento e conflitos passam ao estágio de empresa familiar tradicional, quando a mesma se procura desenvolver numa perspetiva intergeracional, que as ajuda a projetar no tempo e nas mãos de uma mesma família. Este tipo de empresa poderá ter êxito durante muito tempo, seguindo as diretrizes do fundador. O que marca esta etapa é a eficácia da gestão, quer da empresa familiar em si, quer como uma instituição de propriedade e governo familiares, em particular, quando coexistem muitos membros da família com posições minoritárias no capital, que não trabalham na empresa familiar nem são membros de órgãos de administração e gestão da mesma, e que se questionam sobre o seu papel no negócio da família. Por parte da família surge, então, a necessidade de acomodar a maior variedade possível de interesses, capacidades e necessidades que emergem com a maior quantidade de pessoas e de ramos da família que detêm graus de influência variáveis, de acordo com o contexto em que surgiram. Nesta etapa prima o conceito de não haver na empresa familiar espaço para todos mas apenas para os melhores, sendo estes os que detêm competências que estejam em linha com as exigências da empresa familiar. Os restantes são excluídos e o foco centra-se na empresa familiar. Começa aqui, se assim se puder afirmar, a gestação da família empresária.

As novas tendências da conjugalidade alteram o paradigma de família normativa e trazem uma maior diversidade de estruturas e modelos familiares (Williams 2010), o que conduz à redefinição do conceito de família, em particular da sua composição, idade e nome dos seus membros, estrutura e papéis de cada um deles, as obrigações que regem as relações de dependência entre si e entre as diferentes gerações, ou as relações de poder no seu seio e a autoridade do seu patriarca (Relvas *et Alarcão* 2007; Williams 2010). Aquelas obrigações dos membros da família, de uns para com os outros, e os seus respetivos papéis, variam de cultura para cultura, o que influencia, por exemplo, os valores, os objetivos e o modo de gestão da empresa familiar (Sharma *et al.* 2007).

Estas alterações podem trazer uma potencialização dos conflitos no seio da estrutura familiar, ao ampliar o direito de herança (natural ou adquirido), através dos resultados advindos das relações entre os seus membros e outros indivíduos – casamento, divórcio, filhos fora do casamento e outros (Floriani 2012, 56). O direito português, na tradição do direito europeu, atribui a herança aos chamados herdeiros legítimos, pessoas que à morte de uma outra têm o direito de receber uma parte do seu património.

Estas alterações, eventualmente, poderão influenciar todos os seus membros, sejam eles originários da família nuclear ou sejam membros advindos por via da família alargada (Fayolle *et* Bégin 2009, 12). Logo, é de esperar que o crescimento da família traga também um aumento dos potenciais conflitos de interesses interpessoais (Bienaymé 2008, 5). Estas situações de conflito também podem resultar de apenas uma parte da família alargada fazer parte da empresa familiar, no sentido em que, a família alargada, enquanto grupo, não faz parte, em sentido estrito, da mesma. Contudo, apesar da sua singularidade e complexidade, a família constitui um pilar dos mais significativos para a sobrevivência da empresa familiar, sendo-lhe reconhecida a sua importância para o negócio, as comunidades locais, a economia e a Sociedade (Heck *et* Mishra 2008, 314). Na família, estão incluídos todos os familiares que não detêm participação no capital nem exercem funções de direção na empresa familiar (Casillas *et al.* 2005, 75-76). Este envolvimento da família do empresário parece estar na origem do conceito de empresa familiar, pela necessidade de perpetuar o negócio, com o objetivo de ampliar o património familiar que será transmitido de geração em geração através de herança (Floriani 2012, 56).

1.1.4 Geração da família empresária

Como o raciocínio anterior tem implícito, nem todas as empresas familiares tradicionais darão origem a famílias empresárias. Só aquelas que detiverem membros que possuam tendências de orientação empreendedora (OE) e o desejo comum de que a empresa familiar e a família empresária se sustentem mutuamente e não se destruam, potencializando as forças uma da outra, e tendo juntas mais sucesso do que teriam sozinhas o irão conseguir (Gersick *et al.* 1997, 283). A grande vantagem de evoluir para uma família empresária é o de, para além de acomodar os vários interesses de todos os membros da família que estejam interessados no negócio e motivados, lhes dá espaço para a criação de valor económico, financeiro e social, para si próprios e para o grupo que é a família empresária. Nesta, a diversidade associada à força de uma rede familiar converte-se numa vantagem competitiva. A capacidade para potenciar este recurso estratégico é conhecida por *familiness* (Habbershon *et* Williams 1999) ou *fator família* (Habbershon *et al.* 2003, 460), o qual permite o êxito quer da família empresária quer da empresa familiar. Neste caso, o foco está centrado na família e distingue-se claramente o objeto (a empresa familiar) do sujeito (a família empresária). Ganha-se uma

perspetiva mais humana, um maior compromisso ou preferências socio emocionais (Romero *et al.* Ramirez 2016) e uma visão mais criativa, diversificada, ampla, generosa e tolerante com as diferenças pessoais, respeitadora das vocações e interesses de cada um.

1.2 Empresa familiar

Não existe uma definição que seja consensual para definir empresa familiar, tal como existe a definição de pequena e média empresa, sendo frequente a confusão entre estas duas diferentes tipologias de empresas. A complexidade do estudo das empresas familiares, essas organizações enlouquecidamente complexas e elegantes (Gersick *et al.* 1997, 283), inicia-se com o próprio conceito. As definições utilizadas são múltiplas e heterogéneas (Fayolle *et al.* Bégin 2009, 11), com base no conteúdo, no objetivo ou na forma da empresa familiar (Klein *et al.* 2005). Portanto, a empresa familiar pode variar em dimensão, idade, posicionamento no ciclo de vida, geração que a controla, a composição da família (Gersick *et al.* 1997), para além do contexto sociocultural e institucional no qual ela se insere (Randerson *et al.* 2015, 144). Logo, o carácter familiar de uma empresa é uma característica multidimensional, que varia de modo contínuo de mais para menos, sendo a empresa familiar, em linhas gerais, um tipo muito heterogéneo de empresa – até pelo facto de não ser possível estabelecer uma fronteira nítida entre empresa familiar e empresa não familiar – pelo que só haverá empresas menos ou mais familiares (Casillas *et al.* 2005, 1-6), com a característica familiar a ser um estado provisório em determinado momento do seu ciclo de vida (Litz 2008).

Esta complexidade de definição do conceito de empresa familiar parece derivar de:

- a) Ser difícil delimitar o contexto e a amplitude do objeto de estudo, ao não existir um construto claro, único e preciso de empresa familiar, que seja geralmente aceite (Casillas *et al.* 2005, 3);
- b) As diferenças configuracionais da instituição família nas diversas culturas e no tempo tornarem difícil, ou mesmo impossível, a homogeneização e a comparação de critérios e das variáveis utilizadas (Fayolle *et al.* Bégin 2009, 12).

A empresa familiar parece ter a sua origem e a sua história vinculadas a uma família ou estar perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações no poder (Bernhoeft *et al.* Gallo 2003; Donnelley 1964), havendo congruência entre os interesses e os objetivos de ambas.

Os critérios mais utilizados para classificar a empresa como familiar parecem estar relacionados com a propriedade do negócio, com a tradição e valores familiares – as formas de estar e viver com a família –, com o controlo familiar, com a influência da família empresária na gestão e com o controlo da sucessão (Gallo 1995; Klein *et al.* 2005; Gersick *et al.* 1997; Casillas *et al.* 2005, 4-5; Dyer 2006; Nordqvist *et al.* 2010). Em princípio, a empresa familiar, na sua identidade como empresa, apresenta as mesmas características que qualquer outra empresa. A diferença essencial reside na sua ligação com um grupo familiar que possui uma influência direta no seu governo e na sua gestão. Tal desiderato implica que para falar de empresa familiar se requeira o cumprimento de quatro requisitos:

- a) A família empresária deve possuir a propriedade sobre a empresa, podendo assumir a propriedade total, propriedade maioritária ou controlo minoritário;
- b) A família empresária deve influenciar a gestão estratégica da empresa;
- c) Os valores da empresa familiar são influenciados ou identificam-se com os valores da família empresária;
- d) A família empresária determina o processo sucessório da empresa familiar.

Contudo, deve acrescentar-se às dimensões quantificáveis um argumento qualitativo, que dota estas empresas de um carácter verdadeiramente familiar. Esse argumento reside na garantia da continuidade geracional como objetivo estratégico da empresa, baseada no desejo conjunto de fundadores e sucessores de manterem o controlo da propriedade, o governo e a gestão da mesma nas mãos da família (Chua *et al.* 1999). É por isso que a propriedade de uma empresa familiar, enquanto comunidade de pessoas, não pode ser transmitida; o que se transmite é a propriedade de participação no seu capital (Gallo *et al.* 2009, 52). A empresa familiar é hoje um elemento fundamental da atividade económica, como o demonstra a sua importante participação em termos de criação de riqueza e emprego (Bhat *et al.* 2013, 60), a sua capacidade para empreender e o seu contributo para a inovação (Habbershon *et al.* 2010), pelo que as mesmas parecem enfrentar, fundamentalmente, cinco desafios:

- a) Garantir a sua continuidade nas gerações seguintes;
- b) Incrementar a sua dimensão;
- c) Profissionalizar-se (ao nível da gestão);
- d) Melhorar a inovação tecnológica e industrial;
- e) Internacionalizar-se.

Para conseguir vencer aqueles desafios a empresa familiar deve ser capaz de explorar adequadamente os seus fatores críticos de sucesso que podem sintetizar-se na sua visão e planificação estratégica de longo prazo, a agilidade e a flexibilidade que outorga a concentração da propriedade, a estabilidade dos princípios básicos e as linhas estratégicas fundamentais, o desenvolvimento da responsabilidade social, a qualidade dos bens e serviços produzidos e políticas de recursos humanos mais personalizadas.

O núcleo da problemática da empresa familiar parece situar-se, portanto, no facto de nesta, as arenas – empresa e família – se confundirem, entrelaçarem e interferirem diariamente entre si (Floriani 2012, 60). Os estudos empíricos conhecidos têm utilizado, principalmente, a teoria da agência e a teoria baseada nos recursos (Chrisman *et al.*, 2005; D’Allura *et Erez*, 2009), as quais não consideram as razões subjetivas de como as famílias empresárias influenciam o desempenho organizacional da empresa familiar, pois, só consideram as motivações de índole económica (D’Allura *et Erez* 2009, 21).

De referir que no início do Séc. XXI parece ter começado a ganhar forma um construto alternativo ao de empresa familiar: a empresa patrimonial. Este novo termo refere-se às empresas cuja gestão efetiva detém o controlo da propriedade, compreendendo a empresa familiar e também outros tipos de sociedades. Esta forma de sociedade caracteriza-se por uma gestão diferente, orientada mais pela vontade de perenizar a empresa do que a de remunerar o capital financeiro. A noção de gestão efetiva, nesta aceção, é entendida como sendo constituída pelas pessoas que detêm o poder de decidir ou controlar as decisões estratégicas a curto, médio e longo prazos. A vantagem da denominação empresa patrimonial é que esta está mais próxima da realidade, pois, comporta três categorias (Gattaz 2001):

- a) A empresa familiar, na qual uma parte significativa do capital é detida por pessoas que detêm algum grau de parentesco;
- b) As empresas em nome individual ainda detidas pelo próprio fundador;
- c) As empresas de subscrição pública, cujo capital se encontra na posse de pessoas que podem não ter qualquer ligação de parentesco entre si.

1.3 Família(s)

A família contemporânea evoluiu (Giddens 2013, 373). Saiu dos seus limites biológicos e assumiu outras formas de relacionamento, por exemplo, os oriundos do âmbito social, como a adoção e o parentesco fictício, podendo adotar-se várias classificações das

famílias (Giddens 2013, 377), tomando como critério, por exemplo, a linha de transmissão do nome e da herança – família matrilinear ou família patrilinear: organização de família na qual o papel de liderança e poder é exercido pela mulher e especialmente pelas mães de uma comunidade. Nesse tipo de organização a família tem como base a mulher, mãe, filha, sendo o homem que deixa a sua casa, abandona os seus laços familiares e vai morar com a família da esposa e adequar-se ao seu estilo de vida. Neste âmbito, o antónimo de matrilinear é patrilinear.

Hoje, contrapõe-se aos tipos tradicionais a família nuclear, composta de pai, mãe e descendência comum, que contrasta com a família extensa. Contudo, essa família nuclear, apesar de liberta de algumas das funções outrora assumidas pela família tradicional e extensa (Giddens 2013, 371) é ainda a grande responsável pela socialização dos filhos e pela estabilidade emocional e mental das personalidades adultas. A família parece ser, assim, um mero relacionamento de indivíduos que adota um sistema de papéis, onde os papéis idênticos podem ser desempenhados por diversos indivíduos ou distribuídos entre eles. Suge assim a família composta, cuja característica principal é abrigar sobre o mesmo tecto várias famílias nucleares. Ou a família complexa, que se identifica pelo facto de os membros mais jovens trazerem as esposas para debaixo do tecto paterno (Floriani 2012, 40). Neste último contexto, introduzem-se na família membros que biologicamente dela não fazem parte, mas que detêm igual poder hereditário. Assim, a tendência principal das sociedades modernas parece ser a consolidação da família nuclear, cujos traços preponderantes são (Floriani 2012, 41; Giddens 2013, 376-377):

- a) A livre escolha dos companheiros no casamento;
- b) Maior número de divórcios;
- c) Maior mobilidade residencial;
- d) Enfraquecimento dos laços de parentesco;
- e) Emancipação da mulher, por via da sua entrada no mercado de trabalho;
- f) Perda do sentido de responsabilidade dos filhos em relação aos pais e avós.

Este conceito de família opõe-se ao conceito tradicional assente na continuidade da família através do nome, da profissão e da herança, com base numa forte resistência às mudanças, alterando profundamente o processo sucessório na mesma ou na condução do património legado (Floriani 2012, 41).

1.4 Família empresária

O processo de transformação de uma família comum para uma família empresária é determinante para o sucesso e continuidade da própria família e o património herdado, sendo difícil perceber como esta temática, até agora, não mereceu muita atenção de historiadores, profissionais ou académicos ligados ao mundo empresarial (Bernhoeft *et al.* 2003, xviii, 6; Casillas *et al.* 2005, 1), apesar de a família empresária surgir na História praticamente com as primeiras estruturas sociais, embora ainda toscas, situando-se, portanto, no primeiro capítulo da vida do homem civilizado (Floriani 2012, 57). Este autor argumenta que a família empresária nasceu de uma necessidade de subsistência e não por qualquer necessidade económica ou financeira. No início da humanidade os artesãos – o artesanato era a forma de trabalho mais habitual entre os povos primitivos – desenvolviam as suas aptidões e tornavam-se especialistas em desenvolver algumas tarefas que lhes possibilitavam a troca dos bens por si produzidos por outros de que tivessem necessidade, como alimento, vestuário ou calçado (Floriani 2012, 57-58). Por isso, raramente é adequado falar sobre família empresária sem levar em conta o seu estágio de desenvolvimento (Gersick *et al.* 1997, 287).

O construto empresa familiar, como vimos antes, poderá dar origem a dois conceitos diferentes: a *empresa familiar* e a *família empresária*. Assim:

- a) O conceito *empresa familiar* é utilizado quando se pretende destacar a empresa em si mesmo, enquanto organização, cuja propriedade do capital é detida por uma ou mais famílias, que determinam a orientação estratégica da mesma e podem, inclusive, liderar os seus órgãos de governo e de direção (Casillas *et al.* 2005, 71).
- b) O conceito de *família empresária* utiliza-se quando se pretendem destacar os aspetos que estão ligados à instituição familiar enquanto conjunto de pessoas que, além de partilharem um parentesco familiar, formal ou informal, detêm, controlam e ou dirigem um determinado negócio, património ou organização empresarial (Casillas *et al.* 2005, 71). Este conceito realça o nível organizacional do empreendedorismo e considera-o numa dimensão mais coletiva do que individual (Fayolle *et al.* 2009, 19).

O mesmo é dizer que usamos o conceito de família empresária para nos referirmos à família como uma instituição ou estrutura social (Nordqvist *et al.* 2010, 214), a qual resulta da sobreposição dos construtos de família alargada, de empresa familiar e da

capacidade empreendedora (Randerson *et al.* 2015, 144). Os dois primeiros conceitos são, por vezes, utilizados indistintamente, ainda que possuam conteúdo bem definido. Contudo, se utilizados no seu contexto, poderão ajudar a esclarecer o seu âmbito. Assim, por exemplo, se estivermos a tratar de um assunto sobre a incorporação de administradores externos à família no conselho de administração da empresa, tratar-se-á, muito provavelmente, de um assunto típico da empresa familiar. Por outro lado, se estivermos a discutir qual deverá ser a orientação a dar à educação dos filhos do empresário para que possam assumir futuras responsabilidades na empresa da família, muito provavelmente, estamos a tratar de uma questão do âmbito da família empresária.

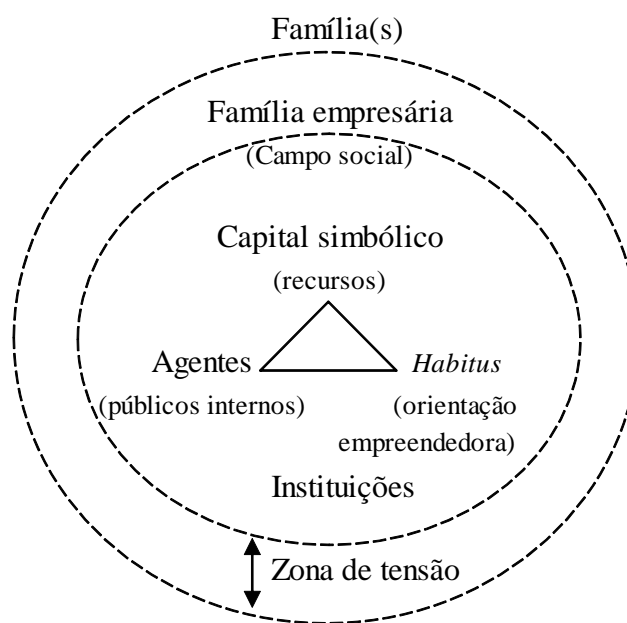
1.4.1 O campo família empresária

A sociologia preocupa-se em compreender factos e relações nem sempre explícitas na sociedade, através do questionamento de assuntos que aparentam normalidade. Em resultado disso descobre o arbitrário, a contingência, a necessidade, a coação social (Bourdieu 1990, 27), enfim, lutas por posições nos diferentes campos sociais ou outros aspetos ocultos ou pouco revelados do espaço social que não eram esperados.

Este raciocínio parece inserir-se na ideia de que toda a teoria contém, pelo menos de forma implícita, uma perceção do mundo social, a qual se organiza segundo as oposições muito análogas às existentes no mundo natural (Bourdieu 2008a, 86). O mesmo é dizer que as diferentes teorias que procuram explicar o mundo social refletem formas de perceção desta realidade conforme as estruturas mentais dos investigadores; logo, não são neutras. Contudo, devemos pensar sempre as diferentes contribuições dos autores, os seus métodos e as suas ideias, como pontos de referência. Assim, perante a dimensão infinita da realidade social, aceita-se que um autor, só por si, não consiga estabelecer um quadro de raciocínio exaustivo e definitivo sobre a mesma. Logo, as contribuições científicas são parciais e os conceitos provisórios, pois a existência social não consegue ser explicada na sua plenitude por modelos, por mais sofisticados que eles sejam. Neste contexto, o campo social pode considerar-se quer um “campo de forças”, por introduzir constrangimentos aos agentes que nele actuam, quer um “campo de lutas”, no qual os agentes agem de acordo com o seu posicionamento, mantendo ou modificando a sua estrutura (Bourdieu 2008b).

Aceite o desafio de “por em jogo as coisas teóricas” (Bourdieu 1989, 20), o que leva a operar com os conceitos, usando-os como ferramentas na construção dos fenómenos

empíricos que constituem o foco da investigação, vamos considerar a família empresária como um campo social (Bourdieu 1998), em que os seus membros disputam uma posição pelo exercício do poder e cujo funcionamento pode ser assimilado a um jogo, onde os princípios de funcionamento são dominados pelos membros da família (Figura 1.2), cujas fronteiras entre os diferentes subsistemas sociais são porosas. Ou seja, a família empresária é um espaço social, um sistema de posições diferenciadas, as quais conferem aos membros da família que as ocupam, papéis e estatutos diferentes (Accardo 2006, 66).



Fonte: Elaboração própria.

Figura 1.2 – Família empresária: Campo, *habitus* e capital simbólico

Assim, as oportunidades de mercado manifestam-se em atitudes empreendedoras de alguns membros da família nuclear (Moreira 2009, 20), os quais transformam esses eventos em sucesso. Começam a surgir tensões no seio da família ou famílias, com os seus membros a tomarem partido a favor ou contra aqueles negócios, e inicia-se uma transição para a família empresária. Este conceito coloca a ênfase na importância e particularidades das relações resultantes da interação entre a família do empreendedor, enquanto grupo de pessoas unidas entre si por ligações de consanguinidade, pelo casamento ou por adoção, seja como família nuclear ou como família alargada (Giddens 2013, 368) e o negócio. Este deixa de ser apenas a ocupação do empreendedor e passa a ser também o meio de sustento e a ocupação de parte ou de toda a família, passando então a ter o estatuto de negócio familiar, devido à natureza do envolvimento da família,

seja como detentora do capital seja na gestão do negócio, ou mesmo em ambas as situações, em simultâneo. Assim, o conceito de família empresária é utilizado para nos referirmos à família como uma instituição ou estrutura social (Nordqvist *et* Melin 2010, 214) que resulta da sobreposição da família matrimonial, da empresa familiar e da orientação empreendedora (Randerson *et* al. 2015, 144). Para Habbershon *et* al. (2003, 453), como vimos, sendo a família empresária um metasistema composto por três subsistemas abrangentes:

- a) Família de controlo – representa a história, tradições e o ciclo de vida da família;
- b) O negócio – representa as estratégias e estruturas utilizadas para gerar riqueza;
- c) O indivíduo, membro da família – representa os interesses, aptidões e estágio do ciclo de vida dos membros da família proprietária/gestores.

Como tal, a família empresária é uma estrutura dinâmica constituída por interações sociais – enquanto jogo de influências entre atores a poderem envolver interesses, desinteresse ou indiferença (Floriani 2012, 117-119), constituindo o campo social teorizado por Bourdieu (1989). Esse campo social ou campo de forças estrutura-se em redor dos agentes ou públicos internos da família empresária, os quais detêm o capital simbólico ou recursos da família empresária, que aplicam e transformam com o *habitus* inerente à sua condição de pertença à família empresária, no qual se inclui a orientação empreendedora, característica intrínseca e distintiva dos membros da família empresária (Nordqvist *et* Melin 2010, 220-229). Dando suporte institucional a estas interações sociais e inculcando confiança nas mesmas, surgem, em termos transversais à sociedade, as instituições – as regras do jogo –, com o objetivo de reduzir a incerteza (North 1991). Uma análise deste tipo preconiza o recurso ao modelo: atores – atividades – atitudes (Nordqvist *et* Melin 2010, 220-229) e aos conceitos de campo, *habitus* e capital simbólico (Bourdieu 1971, 1978, 1986, 1989), para que a família empresária disponibilize um conjunto único de recursos à empresa familiar, que emergem das interações entre os seus subsistemas – o conceito *familiness* (Habbershon *et* Williams 1999, 129; Habbershon *et* al. 2003, 460). Este conceito, de difícil tradução para a língua portuguesa, resulta da adaptação à temática da empresa familiar e da família empresária da teoria dos recursos, e não pressupõe, necessariamente, uma vantagem; esta pode ter um impacto positivo, neutro ou negativo, e em qualquer dos casos, com repercussão na sustentabilidade da posição competitiva da empresa familiar.

1.4.2 Família empresária como campo multigeracional

Na definição de empresa familiar adotada, esta é, simultaneamente, um projeto familiar e um projeto económico. Esta característica é fundamental, quer para a permanência da titularidade da empresa familiar na família empresária ao longo de gerações, quer para que esta família perdure como unidade social (Lima 2003, 161). Como consequência, os conceitos de empresa familiar e de família empresária têm uma relação de sentido bem definido (Figura 1.3), com o construto família empresária C, a ser uma variável independente da empresa familiar e, simultaneamente, uma variável dependente das várias gerações de uma ou de diferentes famílias. A esta complexidade de estruturas de múltiplas famílias, Gersick *et al.* (1997, 101) chamam “tapeçaria familiar”.

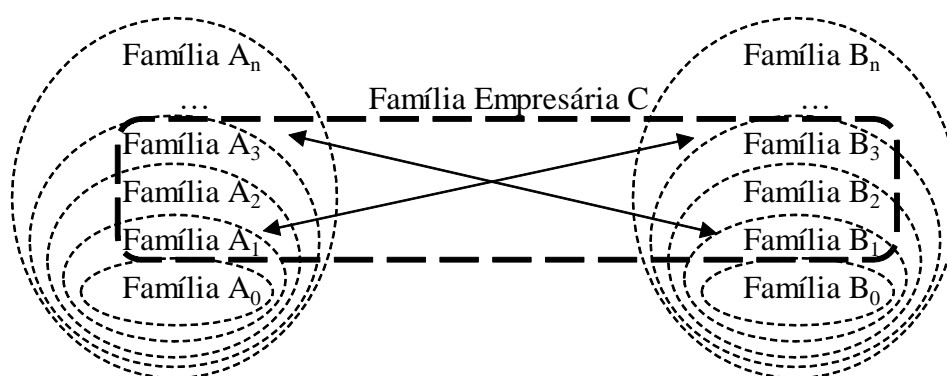


Figura 1.3 – Gestação da família empresária

As famílias nucleares A_0 e B_0 – famílias fundadoras – são um grupo social constituído por duas ou mais pessoas que interagem entre si e eventualmente com os outros núcleos familiares, independentemente do seu nível, são interdependentes entre si para a prossecução de objetivos comuns (D’Allura *et Erez* 2009, 13) e partilham uma história comum, experiências e ligações emocionais (Kraus *et al.* 2011, 34).

Assim, estes grupos seminais A_0 e B_0 estão na origem da formação de um novo grupo social, ou seja, a segunda geração da família – as famílias A_1 e B_1 . Estas famílias de segunda geração estão na origem das famílias da terceira geração – as famílias A_2 e B_2 – as quais geram, por sua vez, as famílias da quarta geração – as famílias A_3 e B_3 . E assim sucessivamente, até à enésima geração!

A família torna-se, assim, uma rede de famílias, à medida que a geração mais jovem vai casando e tendo filhos (Gersick *et al.* 1997, 84). Cada uma das cascatas A e B irá dar origem ao clã – clãs A e B – como sendo o conjunto de indivíduos que se consideram,

putativamente, descendentes de um ancestral comum, em linha uterina (Barry *et al.* 2000). Estes laços de parentesco desempenham, no futuro, funções importantes na estruturação das relações primárias entre os seus membros (Lima 2003, 160), pelo que as famílias com origem nestes clãs, que só por si detenham capital ou influenciem as políticas de gestão de uma empresa ou empresas, fazem destas organizações a chamada empresa familiar.

Para ser uma família empresária não basta que os seus membros sejam parentes; têm de partilhar um sentimento de identidade coletiva que os une através das gerações (Lima 2013, 161), o que faz desta um grupo especial, porquanto, é mais do que um grupo – é uma equipa – que persegue objetivos de negócio (D’Allura *et Erez* 2009) e surge quando alguma das gerações das famílias A ou B, para além da geração do fundador, ou de ambas as famílias, detêm capital ou influenciem as políticas de gestão de uma ou mais empresas familiares. Esta sociedade, se multifamiliar, tem como principal característica a relação de confiança que constroem entre si, pela liberdade de escolha que tiveram, criando vínculos que poderão ser mais fortes que apenas os provocados pelo afeto familiar, o que não deixa de representar um desafio para as próximas gerações (Bernhoeft *et Gallo* 2003, 12). A manutenção desta sociedade multifamiliar através das gerações requiere, não só êxito económico – condição necessária mas não suficiente, só por si –, mas também que esta comunidade de pessoas estejam unidas pelo facto de pertencerem à mesma organização, partilharem uma missão comum e disfrutarem de relações estáveis entre si (Gallo *et al.* 2009, 39).

A família empresária pode ser, portanto, assimilada a uma comunidade de práticas, de representações e de valores, que une pessoas que partilham um conjunto de relações próximas e que se reconhecem como membros de um coletivo, que partilham um passado comum e no presente dão continuidade aos laços de afinidade, hábitos e valores que têm em comum, reproduzindo a rede de solidariedade que as une (Lima 2003, 159). É por isso que a família empresária promove o espírito empreendedor no seu seio, particularmente, entre os membros da geração seguinte; este espírito empreendedor é algo que se transmite de pais para filhos e representa a diferença entre um empresário e um mero administrador do negócio (Gallo *et al.* 2009, 46-48). As pessoas que pertencem a um grupo desta natureza tendem também a integrar os seus filhos na rede de sociabilidade em que estão inseridas. Através das suas solidariedades primárias, os indivíduos criam uma comunidade de ação que estabelece, simultaneamente, as bases que permitem a sua continuidade nas gerações seguintes, lançando, desta forma, as

bases sobre as quais se reproduzirão, ao longo de sucessivas gerações, o conjunto de valores e ideais que partilham (Lima 2003, 159). Este tipo de acesso ao conhecimento que não é ensinado nas escolas, mas informalmente, no âmbito da família e das relações sociais dentro do seu grupo de pertença, irá permitir aos jovens membros da família empresária, mais tarde, distinguirem-se face aqueles que não têm as suas origens numa família empresária, e leva-os a assumirem papéis de liderança ou de administração nas empresas da família (Lima 2003, 168). Este tipo de património familiar – capital simbólico – que promove a distinção social e reproduz os valores e os ideais da família empresária, é construído no tempo ao longo das sucessivas gerações (Lima 2003, 169).

In extremis, a família empresária coincide com a família na sua forma alargada, quando esta estiver na, ou para além, da segunda geração; nos restantes casos, a família empresária será um subconjunto da família alargada. Logo, uma família empresária poderá estar presente em uma ou em várias empresas familiares; já a empresa familiar, no que se refere à posse do seu capital, no todo ou em parte, é definida por referência a uma ou mais famílias empresárias. Acontece que o conceito de família empresária está associado a um grupo social constituído por um núcleo central (ou clã) a que se acrescentam elementos externos. A família empresária, por norma, é um sistema aberto, intergeracional, com um perímetro de geometria variável, com fluxos de entrada e de saída no sistema, seja por causas naturais (nascimento e morte), seja por razões de ordem social (adoção, casamento, divórcio) ou outras, gerando assim combinatórias sempre originais, podendo torná-la potencialmente disfuncional, geradoras de conflitos inter-membros e/ou intra-clãs, como vimos anteriormente.

Logo, a família empresária é um grupo social com consciência de si próprio, cujos membros partilham um modo de vida, um conjunto de interesses, ideais, atitudes, formas de comportamento, formas de ser, fazer e vestir, que se adquirem durante longos períodos de tempo em contextos sociais informais como a família ou o clube e nas atividades extracurriculares de escolas exclusivas (Lima 2003, 158). Ainda, a família empresária é uma coleção diversificada de organizações, com a maioria delas a distinguir-se pelas suas preferências sócio emocionais (Romero *et* Ramirez 2016) mais do que pelos objetivos económicos, e onde a definição daqueles objetivos atendem aos desejos da família, como sejam a manutenção do controlo da empresa familiar, proporcionar emprego aos membros da família e estabelecer a reputação da família na comunidade (Miller *et al.*, 2015: 20).

1.4.3 Propriedades universais e características próprias da família empresária

O campo social – aqui, a família empresária –, na perspectiva de Bourdieu (1989, 134), possui propriedades universais e características próprias. As propriedades universais do campo são o *habitus*, a estrutura, a *doxa* – senso comum, e *nomos* – as leis que regem o campo e que regulam a luta de forças existentes.

A estrutura [do campo] é um estado da relação de forças entre os agentes ou as instituições envolvidas na luta, ou, se preferirmos, depende da distribuição de capitais (e de cada tipo de capital) entre cada um dos agentes envolvidos, o que deixa pressupor agentes não iguais. Portanto, as características próprias do campo estão ligadas aos tipos de capitais específicos, englobando bens económicos, culturais, sociais e simbólicos (Thiry-Cherques 2006, 37). Então, para ser um campo com autonomia relativa, a família empresária deverá revelar (Accardo 2006, 55-84, 191-215):

- a) Ser um espaço estruturado de posições;
- b) A existência de posições com propriedades independentemente de quem as ocupe;
- c) Agentes dominantes – que tendem a manter o *status quo*;
- d) Agentes dominados – tendem a subverter o *status quo* existente;
- e) Possuir objetos de disputa e interesses específicos que não são percebidos senão por quem faz parte da família empresária;
- f) Agentes prontos a disputar o jogo, dotados de *habitus*, com conhecimento e reconhecimento das regras;
- g) Refletir o estado da distribuição de capital específico acumulado que orientará posições futuras;
- h) Deter objetos do campo “legítimos”, que apenas os constituintes do campo sejam os únicos capazes de explicitar a razão de ser do objeto e do valor que ele tem.

O campo família empresária, enquanto espaço estruturado e hierarquizado, será uma arena onde são travadas lutas pela conquista de posições e de capital. A sua estrutura envolve lutas e tensões. O capital específico do campo é desigualmente distribuído e acumulado, o que motiva os agentes que procuram a sua posse a elaborar estratégias de luta pelo seu interesse próprio. Os agentes que detêm as posições específicas do campo tendem a desenvolver estratégias de conservação das mesmas, por oposição aos agentes detentores de menos capital, os quais procuram subverter a dominação, articulando estratégias de subversão. Desta dinâmica surgem momentos de questionamento das


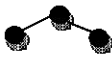

posições dos antigos agentes dominantes, em que os agentes dominados procuram alterar as posições de poder (Thiry-Cherques 2006, 31). Assim, será construído o campo família empresária a partir de generalizações que vão sendo efetuadas pouco a pouco (Bourdieu 2008a), através de características que lhe são específicas, mas que podem, ao mesmo tempo, ser valiosas na análise do funcionamento de outros campos sociais.

1.4.4 Estádios da família empresária

A classificação da empresa familiar em relação à geração que está no seu controlo – primeira, segunda, terceira ou posteriores – é um critério simples e operacional, pois, a geração envolvida é uma variável que mantém estreita relação com outras dimensões da empresa, logo, com problemáticas específicas (Casillas *et al.* 2005, 12; Gersick *et al.* 1997). Ou seja, os efeitos da longevidade da família empresária fazem-se sentir ao longo do tempo, com impactos diferentes sobre a mesma, dependendo da fase do ciclo de vida em que esta se encontra em relação às gerações a seguir à do fundador.

O nível de envolvimento de uma geração está vinculado, necessariamente, ao ciclo de vida da empresa, à estrutura de propriedade, às relações intra e interfamiliares, aos sistemas de governo da família empresária e da empresa familiar, e ao tipo de arquitetura organizacional adotado. Estas variáveis mudam à medida que a família empresária e o negócio evoluem (Quadro 1.1).

Quadro 1.1 – Evolução dos tipos de família empresária

Variáveis			
Propriedade	Unipessoal	Sociedade entre irmãos	Consórcio de primos
Relações intra e interfamiliares	Fundador	Irmãos, com valores deixados pelos pais	Primos. Diferentes famílias com valores distintos.
Sistemas de governo	Lidera e manda o fundador	Conselho de Administração	Conselho de Administração
Tipo de organização	Centralizada	Hierárquica	Hierárquica

Fonte: Adaptado de Casillas *et al.* 2005; Gersick *et al.* 1997.

Em cada estágio do ciclo de vida os conflitos que surgem e as estratégias para a resolução dos mesmos são diferentes. Neste trabalho não consideramos como família empresária o primeiro tipo de estágio, pelas razões atrás expostas.

O primeiro tipo de estágio – proprietário controlador –, caracteriza-se pela confusão entre a propriedade unipessoal, em geral na posse do fundador ou partilhada com outros membros da família, e cuja gestão é centralizada. As principais preocupações são com a proteção do cônjuge, em caso de morte do fundador, a gerência, e tudo o que se relaciona com a sucessão e a liderança do negócio. É suposto haver sobreposição entre os interesses familiares e empresariais, sem grande formalização organizacional, pois, a comunicação é fluida entre os membros da família (Gersick *et al.* 1997, 32).

O segundo estágio é constituído pela sociedade entre irmãos, onde a posse da propriedade resulta da herança e os acionistas partilham os mesmos valores deixados pelo fundador. A maior preocupação é manter o trabalho em equipa e a harmonia familiar. Nesta etapa começam a diferenciar-se os interesses familiares dos interesses empresariais, com o controlo de gestão a poder estar nas mãos da família empresária, assente em profissionais externos à mesma (empresa familiar profissionalizada) ou ser partilhado entre membros da família empresária e profissionais externos a esta. Os processos de formalização das estruturas organizacionais e de governo da família empresária e da empresa familiar começam a ganhar forma (Casillas *et al.* 2005, 13; Gersick *et al.* 1997, 42).

O terceiro estágio ou posteriores é constituído pelo consórcio de primos, com a estrutura de capital a ganhar complexas configurações e surgem diferentes tipos de acionistas – diferentes ramos da família com valores distintos –, criando-se um potencial ambiente repleto de tensões. É neste estágio que se torna imprescindível formalizar órgãos e instrumentos de governo da família empresária e da empresa familiar adequados para evitar o fim desta (Casillas *et al.* 2005, 14; Gersick *et al.* 1997, 48). Quando o controlo sobre a empresa familiar vem sendo exercido por mais de três gerações da mesma família, estamos perante uma dinastia (Landes 2008, xiv). Ou perante uma empresa familiar complexa – uma empresa com várias gerações e de propriedade de primos, que atingiu um estágio maduro de desenvolvimento (Gersick *et al.* 1997, 183).

Capítulo 2. Teoria dos recursos e família empresária

Há quem considere que só existe empresa familiar após uma primeira transmissão do património, ou seja, da passagem da primeira para a segunda geração (Barach *et al.* 1995; Gallo 1995; Miller *et al.* 2007). Como consequência, só haverá família empresária quando os seus membros pertençam à segunda geração ou a gerações posteriores. Esta premissa, que num primeiro momento poderá parecer uma limitação da perenidade do negócio deverá ser vista, porém, como uma potencial vantagem competitiva sustentável (Wernerfelt 1984, 1995; Barney 1991), pois, permitirá à família consciencializar-se, pelo menos no decurso de uma geração, da sua firme intenção de preservar o negócio na família e “educar” as capacidades empreendedoras dos seus membros (McEnany *et al.* Strutton 2015; Wyrwich 2015), as quais induzirão ao empreendedorismo transgeracional (Habbershon *et al.* 2010). Como a seguir se explica.

2.1 Teoria dos recursos

A teoria dos recursos da firma – *resource-based view* (RBV) – procura explicar como as vantagens competitivas obtidas por uma empresa familiar derivam de a mesma dispor de um conjunto único e singular de fatores produtivos, oriundos da família empresária.

2.1.1 Conceito de recursos e capacidades

Aquele conjunto único e singular de fatores produtivos da família empresária são referidos como recursos e capacidades, os quais são intangíveis e de difícil definição. Assim, justifica-se uma tentativa de explicação concisa dos mesmos.

2.1.1.1 Conceito e natureza de recursos

A teoria dos recursos da firma, enquanto modelo teórico, assenta nos pressupostos de heterogeneidade e da não imitabilidade dos recursos:

- a) Princípio da heterogeneidade. De acordo com Penrose (1959) e Grant (1991), uma empresa pode ser pensada como um conjunto de recursos produtivos singulares; logo, diferentes empresas detêm conjuntos diferentes e distintos desses recursos;

- b) Princípio da inimitabilidade. Alguns daqueles recursos produtivos são difíceis de imitar (a sua cópia é dispendiosa ou mesmo impossível), por terem uma dimensão tácita e intangível – cultura organizacional, recursos humanos, criação de conhecimento e aprendizagem, reputação – não existindo oferta no mercado para os mesmos poderem ser comprados (Selznick 1957, Grant 1991, Barney 1991).

Logo, a teoria dos recursos descreve a empresa em termos dos meios que a integram. Em geral, o termo *recurso* refere-se aos atributos que aumentam a eficiência e a eficácia do desempenho (económico, financeiro, social) de uma empresa. Uma disponibilização generalizada dos recursos no mercado irá neutralizar as potenciais vantagens competitivas de uma empresa. Então, para que uma empresa tenha um desempenho elevado e uma vantagem competitiva sustentável (ou seja, inimitável pela concorrência), é necessário que a mesma disponha de recursos heterogêneos que sejam difíceis de criar, substituir ou imitar pelas outras empresas concorrentes (Grant 1991).

A natureza dos recursos pode ser tangível ou intangível. Os recursos tangíveis são constituídos por ativos físicos, financeiros, tecnológicos e organizacionais, que a empresa possui e que, apesar da sua importância, só por si, raramente são fonte de vantagem competitiva, uma vez que podem ser facilmente imitados pela concorrência. Os recursos intangíveis consistem no conhecimento, aptidões e reputação, orientação empreendedora (OE) e são, por natureza, difíceis de imitar. Estes recursos, só por si, não são suficientes para a empresa obter uma vantagem competitiva sustentável ou um elevado desempenho organizacional (Teece 2007), pelo que as empresas têm de ser capazes de os transformar em capacidades e, consequentemente, num desempenho organizacional superior ao normal. Estas empresas que obtêm um desempenho organizacional superior à concorrência, não o conseguem apenas por deterem mais ou melhores recursos, mas também devido às suas competências distintivas (aquelas atividades que uma empresa, em particular, desempenha melhor que qualquer uma das suas concorrentes), as quais lhe permitem dar uma melhor utilização aos mesmos.

2.1.1.2 Conceito de capacidades

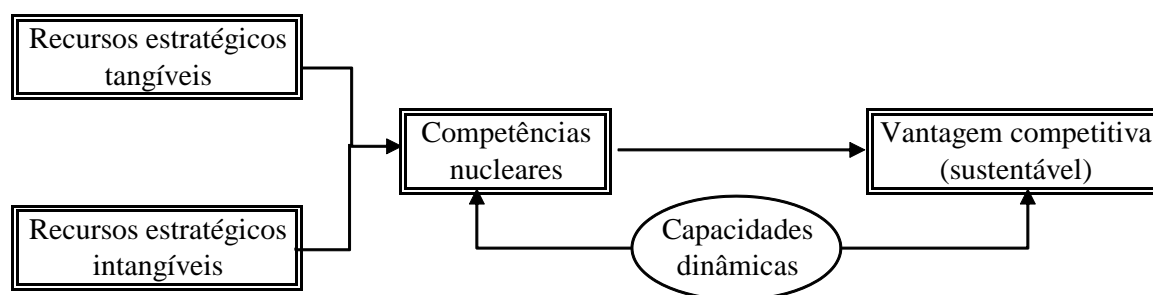
O conceito de capacidades de uma empresa corresponde ao complexo conjunto de aptidões e de conhecimento acumulado (aprendizagem coletiva) que a empresa detém no seu seio, os quais asseguram uma melhor coordenação das atividades funcionais da

empresa, através dos processos, potenciando a utilização completa dos recursos que controla (Barney 1991, Grant 1991). As capacidades são a cola que une os ativos da empresa, deles extraindo efeitos de sinergia, criando novas vantagens e utilidades. Logo, é um subconjunto, implícito, dos recursos de uma empresa e constituem a sua identidade. Ou seja, as capacidades, só por si, não permitem que uma empresa crie e implemente as suas estratégias, mas permitem que ela utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias. Por isso, estão constantemente a criar novas combinações de recursos, o que contribui para o desenvolvimento dos mercados em que atuam. Esta abordagem coloca a ênfase nos processos internos e na aptidão da gestão em gerir as capacidades. Logo, as capacidades diferenciam-se dos recursos propriamente ditos, por não serem monetariamente valorizadas e por serem intrínsecas á empresa, encontrando-se integradas nas rotinas e práticas organizacionais, as quais não podem ser negociadas ou transacionadas. Deste modo, permitem uma combinação conjugada dos diferentes tipos de recursos, daí resultando o *outcome* disponibilizado pela empresa. Este *outcome* será o que Habbershon *et al.* Williams (1999, 129) definem como *familiness*, e mais tarde rebatizado como “fator família” (Habbershon *et al.* 2003, 460), no sentido de um conjunto idiossincrático de recursos internos existentes devido ao envolvimento da família [empresária] na empresa [familiar]. Este envolvimento deixa perceber que aqueles recursos são únicos e inseparáveis, gerando sinergias e capacidades que resultam da interação entre a família e a empresa (Zellweger *et al.* 2010, 54); é a contribuição requerida da família empresária para a sustentabilidade do negócio.

Portanto, a teoria dos recursos sugere que a empresa familiar é capaz de obter desempenhos superiores à concorrência se desenvolver recursos e capacidades que não possam ser facilmente imitáveis ou substituídos pela concorrência (Barney 1991; Teece 1997). Daqui se infere a importância da família empresária como potencial fonte de vantagem competitiva, pois, as interações entre a família empresária e o negócio de família podem gerar vantagens únicas na obtenção de recursos (Haynes *et al.* 1999; Aldrich *et al.* 2003; Stewart 2003). A teoria dos recursos também ajuda a compreender como a empresa familiar identifica e desenvolve capacidades distintas e únicas e como as mesmas poderão ser transferidas (quando da sucessão no negócio) para novos donos ou outras estruturas de propriedade (Habbershon *et al.* Williams 1999). Barney *et al.* (2002) sugerem que as redes de contatos familiares podem proporcionar vantagens na identificação de oportunidades, devido a uma elevada cumplicidade na partilha de informação com cada um dos membros da mesma família.

2.1.2 O modelo VRIO

A teoria dos recursos é um modelo teórico com origem no campo da gestão estratégica, para identificar recursos organizacionais complexos, intangíveis e dinâmicos, com o objetivo de obter uma vantagem competitiva (Penrose 1959, Wernerfelt 1984, Barney 1991). Para Prahalad *et al.* (1990) a verdadeira fonte de vantagem competitiva deverá ser procurada na capacidade de gestão da empresa para agregar o potencial das tecnologias com as aptidões de produção em competências, as quais, capacitarão essa empresa para se adaptar rapidamente às oportunidades proporcionadas pela mudança. Para os mesmos autores, as competências nucleares são constituídas pela aprendizagem coletiva: comunicação, envolvimento e um profundo compromisso com o trabalho nas zonas de fronteira da empresa. A indiosincrasia dos recursos e competências são potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável e de desempenho organizacional superior, devido a serem inimitáveis e estarem fortemente relacionadas com uma determinada empresa (Teece, 2007). A longo prazo, a vantagem competitiva sustentável depende das capacidades dinâmicas da empresa, ou seja, da sua capacidade de construção, adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das suas aptidões, recursos e competências funcionais, para aproveitar rapidamente as oportunidades geradas pela mudança no meio envolvente (Teece *et al.*, 1997). Logo, uma empresa que detenha recursos valiosos, raros, insubstituíveis e organizados – VRIO – tem uma potencial vantagem competitiva (Barney, 1997). Porém, se os mesmos recursos forem difíceis de imitar, então, a vantagem competitiva transforma-se numa potencial vantagem competitiva sustentável (Figura 2.1).



Fonte: Campos *et al.* (2005). Adaptado.

Figura 2.1 – Modelo VRIO

No entanto, os recursos não podem ser avaliados isoladamente, pois, o seu valor depende da sua relação com as forças do mercado. O modelo VRIO assume que, adicionalmente à posse dos direitos de propriedade (ou possibilidade de deles dispor)

dos recursos valiosos, raros e não imitáveis, estes também deverão estar organizados. Ou seja, uma empresa deverá estar ou ser concebida de forma a tirar benefícios da potencial utilidade proporcionada pelos recursos de que dispõe, direta ou indiretamente. Só assim os recursos, considerados críticos ou estratégicos, podem ser transformados em vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável. A visão baseada nos recursos considera que todas as empresas de um mesmo setor económico possuem determinados recursos e capacidades que lhe são intrínsecas. Assim, este modelo sugere quatro questões a que um gestor deverá responder sobre um recurso ou capacidade, para determinar o seu potencial competitivo, a saber:

- a) O valor. O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade do meio envolvente e/ou neutralize uma ameaça desse mesmo meio envolvente?
- b) A raridade. O recurso é controlado, hoje, por um pequeno número de empresas concorrentes?
- c) A inimitabilidade. As organizações sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para o obter ou para o desenvolver?
- d) A empresa. As políticas e processos da empresa são concebidas para dar suporte à exploração dos seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

O modelo VRIO tem subjacentes dois pressupostos básicos sobre os recursos e capacidades que uma empresa pode controlar: a heterogeneidade e a inimitabilidade. São pois, estes dois pressupostos, baseados nas imperfeições dos mercados de fatores, que permitem explicar por que algumas empresas superam outras, num mesmo setor económico. Se uma empresa possui recursos e capacidades que outras não detêm, e se estas consideram que é muito oneroso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva, neste caso, sustentável. Ou seja, aquela empresa disporá de uma vantagem competitiva sustentável se tiver rendibilidades acima do normal, durante longos períodos de tempo.

2.2 O fator família

Com base nos pressupostos de heterogeneidade e inimitabilidade da teoria dos recursos, Habbershon *et* Williamson (1999) demonstram que as empresas controladas por uma família empresária são particularmente idiossincráticas e a teoria dos recursos é um bom modelo para explicar como elas podem criar e manter uma vantagem competitiva. Esta

é obtida, potencialmente, através de um conjunto complexo de fatores sistêmicos que resultam da interação dos subsistemas da família empresária: família de controle, negócio e indivíduo membro da família. Esta influência única e sistêmica pode ser obtida através dos recursos e capacidades organizacionais (Habbershon *et al.* 2003, 460), as quais podem ser percebidas como características fortemente incorporadas numa família empresária. Este conceito é, então, o resultado de todas as interações daqueles subsistemas e pode ser formalizada numa função utilidade de três ramos:

- a) Ramo favorável “f⁺”. É o ramo que se refere às influências positivas do fator família, distinto (*distinctive*), e que detêm o potencial de proporcionar uma vantagem competitiva em termos de criação de valor;
- b) Ramo neutro “f₀”. Refere-se à influência neutral da família empresária em relação ao desempenho da organização;
- c) Ramo desfavorável “f⁻”. É o ramo que regista as influências negativas do fator família, restrito (*constrictive*), que detêm o potencial de limitar a competitividade.

Então, o fator família permite identificar a fonte da indiossincrasia do perfil dos recursos detidos por uma empresa familiar controlada por uma família empresária e fornece orientações para explicar como elas criam *outcomes* heterogêneos (Serrano *et al.* 2006). Para Sirmon *et Hitt* (2003, 346) os recursos são condição necessária mas não suficiente para se atingir uma vantagem competitiva sustentável, devendo ser geridos de modo apropriado, por um processo constituído por três componentes complementares e interdependentes, não necessariamente sequenciais: inventário dos recursos (avaliação, aquisição e retenção), agregação desses recursos e alavancagem dos mesmos. A gestão efetiva dos recursos da empresa familiar pode ser vista como criação de riqueza, quer para a família empresária quer para a empresa familiar. Zellweger *et al.* (2010) desenvolveram um modelo que descreve como o fator família poderá variar conforme as famílias empresárias, e como parte destas são, claramente, mais capazes de desenvolver aquela característica, sendo de considerar três dimensões (Chrisman *et al.* 2005, 556):

- a) Envolvimento. Considera o envolvimento da família empresária na posse do capital, na gestão, no controlo da empresa familiar e na sucessão transgeracional;
- b) Intenção. Descreve a essência do negócio familiar e a visão da família empresária;
- c) Identidade organizacional. Descreve os comportamentos coletivos e a identidade da organização.

A sobreposição destas três dimensões permite uma avaliação qualitativa da tipologia do fator família (distinto ou restrito) e separa as categorias de famílias de acordo com a sua aptidão para desenvolverem recursos únicos e competências que influenciem diferentes níveis de desempenho e competitividade. Chrisman *et al.* (2003) sublinham que a criação de riqueza não é necessariamente o único ou o principal objetivo de toda a empresa familiar (visão mono-objetivo), antes apresenta um complexo sistema de objetivos económicos e não económicos. Ou seja, os autores deixam perceber que na tomada de decisão devem ter-se em conta quer motivações económicas quer emocionais (não económicas), estas últimas ligadas ao reconhecimento social, sentimentos pessoais ou empatia com outros atores sociais. Esta prossecução dos objetivos não monetários é conseguida através da perceção de um benefício gerado pelas atividades desenvolvidas pela empresa familiar que aumente a satisfação de todas as partes interessadas, independentemente do valor monetário gerado, ou seja, pelo dividendo emocional (Martínez 2012, 26).

Portanto, ao prosseguir os objetivos não económicos, a empresa familiar pode melhorar o seu desempenho económico, através dos efeitos de sinergia entre os primeiros e os segundos. Assim, em relação a este modelo bidimensional, os mesmos autores afirmam que é correto substituir a criação de riqueza pelo objetivo mais genérico de criação de valor, o qual corresponde à maximização da função utilidade da família empresária e inclui a satisfação dos objetivos económicos e emocionais. Böhm-Bawerk (1884), na teoria do valor, define o bem-estar pela inclusão dos bens materiais e também por qualquer coisa que o indivíduo considere desejável e valiosa. Obviamente, que esta é uma apreciação subjetiva e pessoal, que não altera o funcionamento dos mercados, tal como os conhecemos. Chrisman *et al.* (2003, 25) definem a função utilidade da família empresária como sendo o sistema da visão da coalização familiar que gera distintos fatores família pela criação de valor intergeracional (Kellermanns *et al.* 2016, 42).

2.2.1 A escala F-PEC

Klein *et al.* (2005) construíram uma escala de medição da potencial influência da família empresária sobre a empresa familiar, através das dimensões: poder, experiência e cultura (F-PEC *scale*), a saber:

- a) O poder (P) da família empresária sobre a empresa familiar pode advir da posse da propriedade (direitos de voto) e da sua influência e participação nos órgãos de

governo e de direção da empresa;

- b) A experiência (E) da família empresária refere-se à geração que iniciou a empresa familiar; pode ser medido pela geração em que a propriedade se encontra, pela geração que no momento atua na gestão ou está representada na direção/conselho de administração ou pelo número de membros da família que nela trabalham;
- c) A cultura (C), enquanto traço distintivo que provém da existência do predomínio de uma cultura própria da família empresária, pode ser percebida pelo grau de sobreposição entre a cultura dessa família e a cultura da empresa familiar, bem como pelo grau de compromisso da família empresária com a empresa familiar.

Irava *et* Moores (2010), por sua vez, identificam como dimensões do fator família os recursos humanos (reputação e experiência), recursos organizacionais (tomada de decisão e aprendizagem) e recursos de relacionamento (redes de contatos). Estas redes duráveis de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento podem ser assimiladas ao conceito de capital social (Bourdieu 1980; Portes 1998), proporcionando benefícios que resultam dos atuais e potenciais recursos colocados à disposição da empresa familiar. Este capital social parece ser um recurso tácito para a empresa familiar por ser difícil de imitar, quer pelas empresas familiares concorrentes quer pelas empresas não familiares, constituindo-se como uma potencial vantagem competitiva daquelas. No contexto da família empresária este capital social desenvolve-se ao longo do tempo e de gerações, sendo formado pelos valores e normas da família (Frank *et al.* 2010, 121). Ora, supõe-se que o fator família – nas suas dimensões humana, organizacional e de relacionamento –, resultará dos efeitos de sinergia de todos os seus membros, contribuindo, assim, para que o todo seja superior ao somatório das partes (efeito de sinergia). Isto se existir harmonia e coesão entre os membros do grupo social que é a família empresária (Ensly *et* Pearson 2005, 270); caso contrário, existirão perdas de eficiência, contribuindo para um empobrecimento da Sociedade onde se insere a família empresária (D’Allura *et* Erez 2009). Logo, o fator família compreende o conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos derivados da interação entre a família (acervo histórico, tradições e ciclo de vida familiar correlacionado com as gerações), membros da família (seus interesses individuais, competências intrínsecas e estágio de vida pessoal em que se encontram os proprietários, os gestores participantes ou restantes membros da família) e o negócio (ciclo de vida relacionado com o estágio das empresas, as suas estratégias globais e estruturas de mercado) (Bornholdt 2005, 40).

É por isso que a empresa familiar e a família empresária possuem características que dificilmente se reproduzem em negócios não familiares, tais como: a disposição para sacrifícios pessoais e familiares em épocas de crise, a forte reputação família-empresa no mercado, a lealdade e a confiança existentes entre familiares, a procura de relacionamentos – internos e externos – mais duradouros e uma liderança mais longa e estável – o chamado *efeito família* (Dyer 2006, 258), os investimentos de longo prazo e a sensibilidade às questões sociais da comunidade onde a empresa se insere e atua. Além disso, em empresas familiares de sucesso parece encontrarem-se características comuns (Tondo 2008, 30), entre as quais:

- a) A família empresária atua mais como guardiã dos valores e da estratégia que orientam o negócio, do que procura maximizar o lucro para os sócios/acionistas;
- b) A família empresária e os principais executivos da empresa familiar procuram com muita intensidade e tenacidade, a continuidade da mesma;
- c) Os membros da família com vínculo à empresa possuem conhecimento acumulado sobre o produto que vendem e/ou produzem e/ou o serviço que prestam, o que constitui uma vantagem competitiva sustentável (Barney 1991, Teece 2007).

Assim, a família empresária, enquanto instituição social na qual as decisões relacionadas com os seus públicos são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias, está inserida em redes sociais de pertença, nos sistemas normativos e no contexto histórico, é dinâmica, complexa e pluralista, pelo que não poderá ser compreendida na sua globalidade através da utilização de teorias únicas ou por métodos lineares, gravitando em seu redor os conceitos de motivação, confiança, poder e liderança (Randerson *et al.* 2015).

2.2.2 Nome de família e identidade empresarial

No universo simbólico da família empresária e da empresa familiar, a utilização do nome ou apelido de família é um ativo intangível tão valioso como as ações (Lima 2003, 164). É visto como um investimento com elevada rendibilidade, por exigir menos publicidade para os produtos ou serviços oferecidos ao mercado pela empresa familiar; se mal gerido, o nome de família, no global, pode ter um impacto negativo (Olivares 2016, 33; Laffón *et al.* 2016, 754). Como tal, o nome de família, enquanto marca, é um ativo com valor económico que os seus detentores precisam de criar e proteger.

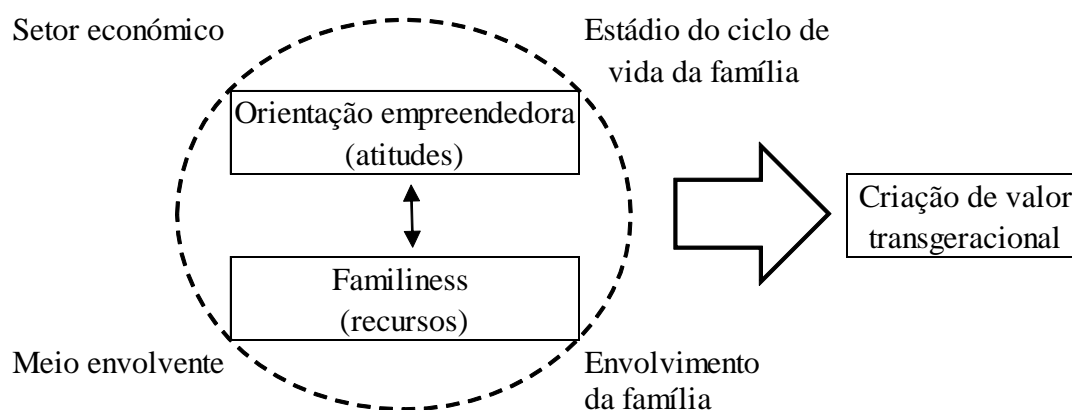
A má escolha do nome de família pode afetar os proveitos da empresa familiar. Estratégica e morfologicamente, o nome de família adequado ao negócio tem uma influência positiva nos *stakeholders* e o seu impacto no valor da empresa familiar pode ser medido e quantificado como um todo. O nome de família, no início, é apenas instrumental, e a sua manutenção melhora o desempenho comercial, as relações institucionais e os contatos da empresa familiar. Assim, um nome de família deverá estar estrategicamente alinhado com os interesses gerais da empresa familiar podendo afetar a confiança que os investidores nela depositam. O nome da família empresária no negócio serve como forma particular de ser e estar no mesmo através de ligações com os empregados, reforça a satisfação e experiência dos clientes ou inspira confiança na comunidade em que se insere. Normalmente, as variáveis utilizadas para medir esta reputação são a dimensão da empresa, a duração do negócio, o volume de vendas, a zona geográfica de influência natural da empresa, setor económico, a propriedade do capital ou a geração que está na direção da empresa, a utilização do nome próprio do patriarca, seja total ou parcial, direta ou indiretamente, acrónimos, o nome próprio do fundador ou de uma personalidade relevante de entre os membros da família ou de alguns nomes de familiares do clã (Olivares 2016, 34).

A empresa familiar, muitas vezes, adota o nome próprio do fundador, em geral, o do patriarca, bem como usa regularmente iniciais e acrónimos (contração ou abreviaturas de nomes) ou mesmo combinações híbridas destes. Também a utilização de critérios de fantasia (ou inventado, artificial, criativo, abstrato, caprichoso, evocativo), aplicado ao nome da empresa familiar, admite múltiplas variantes ou subcategorias (Laffón *et al.* 2016, 768). O nome da família empresária, numa empresa familiar, constitui um recurso intangível, pelo que a gestão deste nome, quando utilizado em comum pela família empresária e pela empresa familiar, deverá obter uma ligação ao fator família, em ordem a obter uma diferenciação e uma vantagem competitiva, neste caso, por via dos ativos intangíveis (Olivares 2016, 34-35).

A reputação é um assunto caro à família empresária. A coincidência do nome entre a família empresária e o negócio deixa transparecer um efeito de responsabilidade social, com a reputação da família empresária a ter muitas vezes um papel central na empresa familiar, nomeadamente, quando aquele provém do nome do fundador ou do nome da família. Assim, a empresa familiar parece prestar mais atenção às opiniões dos seus clientes, criando valor através da publicitação da sua reputação, obtendo também uma maior rendibilidade económica (Olivares 2016, 35; Láffon 2016, 755).

2.3 Empreendedorismo transgeracional

A orientação empreendedora, como fonte de influência do potencial transgeracional, é percebida como uma abordagem que procura captar a tendência de as famílias darem continuidade às empresas familiares e tem diferentes modos de mensuração das suas categorias específicas (Cruz *et Nordqvist* 2012; Zellweger *et Sieger* 2012; Sciascia *et al.* 2013). As famílias empresárias não são entidades homogêneas; antes consistem em diferentes tipos (Sharma 2004, Chrisman *et al.* 2005) que interagem com os seus próprios negócios, a família e os seus membros individuais (Habbershon *et Williams* 1999). Essas interações criam condições sistêmicas únicas, as quais podem potenciar ou diminuir o impacto das vantagens competitivas no desempenho do sistema social que é a empresa familiar (Habbershon *et al.* 2003), o que levou Habbershon *et al.* (2010, 1) a cunharem aquelas interações como empreendedorismo transgeracional – o processo através do qual a família empresária utiliza e desenvolve o seu espírito empreendedor para influenciar a utilização de recursos e a criação de capacidades para gerar criação de valor económico, financeiro e social, através de sucessivas gerações. É por isso que o desempenho da empresa familiar depende do fator família, o qual se refere ao conjunto idiossincrático de recursos e capacidades que resultam daquele sistema particular de interações (Marchisio 2010, 352).



Fonte: Adaptado de Ireland *et al.* (2003) *et Zellwegewer et Sieger* (2012).

Figura 2.2 – Potencial transgeracional e criação de valor

O potencial transgeracional é a probabilidade de sucesso através das gerações da família empreendedora (Habbershon *et al.* 2010, 8) e conduz à criação de valor transgeracional (Figura 2.2). Para captar a maior ou menor importância dos recursos, aquele modelo é influenciado por dois subsistemas de fatores contextuais (Habbershon *et al.* 2010):

- a) Fatores de contexto externo, os quais incluem o setor económico, o meio envolvente, o estágio do ciclo de vida da família empresária, o envolvimento desta na gestão do património e sua governabilidade familiar;
- b) Fatores de contexto interno, que compreendem a orientação empreendedora (atitudes) e o fator família (*familiness* – recursos).

De referir que a noção de empreendedorismo transgeracional tem sofrido metamorfoses ao longo do tempo, convergindo para a noção de criação de valor transgeracional (Zellweger *et* Sieger 2012, 74).

2.3.1 Fatores de contexto externo

Os fatores de contexto externo exercem a sua influência de modo indireto sobre a empresa familiar e referem-se ao setor económico, ao estágio do ciclo de vida da família empresária, ao meio envolvente e ao envolvimento daquela família na gestão do património e sua governabilidade familiar.

2.3.1.1 Setor económico

Um setor económico, por definição, é constituído pelo conjunto de empresas que disponibilizam produtos, bens ou serviços que são substitutos próximos; essas empresas influenciam-se umas às outras, devido às diferentes estratégias utilizadas, com a finalidade de prosseguirem os seus objetivos próprios (Hitt *et* al. 2008, 47). Estas estratégias são concebidas, em parte, devido às características de cada setor económico, podendo a intensidade competitiva e o potencial de rendibilidade destes ser analisados através do modelo das cinco forças – ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade interna do setor (Porter 1980). Cada setor é caracterizado pela sua estrutura, pelo comportamento das empresas que o constituem e por uma série de indicadores que medem o desempenho do mercado, pois, a estrutura da indústria influencia o comportamento das empresas, e este, por sua vez, influencia o seu próprio desempenho e o do setor (Jacquemin, 1979; Cabral, 1994).

2.3.1.2 Estádio do ciclo de vida da família empresária

O empreendedorismo transgeracional é percebido como sendo a aptidão para criar valor ao longo das gerações, através de um comportamento empreendedor (Habbershon *et* Pistrui 2002), por isso, as famílias empresárias necessitam de ter uma orientação empreendedora para o seu negócio (Cruz *et* Nordqvist 2012, 33). Então, o nível de envolvimento dos membros da família empresária influencia o relacionamento entre as dimensões da orientação empreendedora e o desempenho da empresa familiar (Casillas *et* Moreno, 2010; Cruz *et* Nordqvist 2012).

O estágio de desenvolvimento da família empresária – apesar de não considerarmos nesta dissertação o estágio do proprietário controlador como família empresária –, tem sido reconhecido como uma variável que influencia a orientação empreendedora, com autores a sugerirem que a mesma é maior na primeira geração e que diminui através das sucessivas gerações (Cruz *et* Nordqvist 2012 36).

No primeiro estágio, o comportamento da empresa familiar é influenciado pelo empreendedor (Gersick *et al*, 1997). Esta influência está associada à sua atitude empreendedora (Miller 1983). Quando a empresa familiar é gerida pelo fundador, este detém uma posição central na organização, o que lhe garante o poder suficiente para conduzir as atividades do negócio de acordo com a sua própria visão. Logo, a empresa familiar no primeiro estágio dispõe de uma maior liberdade de ação, devido ao poder e legitimidade concentrados na figura do empreendedor e numa estrutura organizacional centralizada, onde a tomada de decisão é rápida (Chrisman *et al*. 2003). Com o passar do tempo a influência do fundador diminui e cresce o nível de formalização da estrutura, com a consequente perda de capacidade de inovação, da assunção de risco, a baixa de proatividade e do comportamento empreendedor (Zhara 2005).

Na segunda geração – sociedade de irmãos – a empresa familiar é guiada por uma abordagem virada para o exterior, onde os sinais do meio envolvente são mais importantes que no estágio anterior, onde predominava a liderança do fundador (Cruz *et* Nordqvist 2012, 36). A dinâmica do meio envolvente cria mais oportunidades, as quais constituem um desafio para a nova geração.

A empresa familiar controlada pela terceira geração e seguintes é socialmente mais complexa e mais influenciada por tensões políticas e de poder entre os diferentes ramos da família empresária. Esta situação poderá levar a uma inércia que restrinja a orientação empreendedora, caso em que a presença de gestores profissionais pode

desafiar as coalizões de poder existentes no seio da empresa familiar, promovendo a mudança e aprimorando a orientação empreendedora (Cruz *et Nordqvist* 2012, 38).

2.3.1.3 Meio envolvente

O meio envolvente é constituído pelas dimensões da sociedade que influenciam diretamente o setor e as empresas que nele atuam (Hitt *et al* 2008, 35). Assim, a especificidade do meio envolvente em que a empresa familiar se move pode ser de natureza hostil às suas atividades, ser dinâmico nos seus processos, oferecer recursos e capacidades únicos a esse tipo de empresa, deter um tipo particular de estruturas de propriedade ou ter uma influência específica da família empresária na gestão da empresa familiar (Casillas *et Moreno* 2010, 271). A dinâmica de processos refere-se às rápidas mudanças nas dimensões que afetam o meio envolvente e à imprevisibilidade de mudança de comportamentos de clientes e fornecedores. Tal, cria novas oportunidades de negócio, encorajando a empresa a identificar e explorar tais oportunidades, através de um comportamento empreendedor. A hostilidade refere-se à agressividade competitiva e à falta de recursos e de oportunidades para serem exploradas. Logo, a empresa que tenha um comportamento mais empreendedor pode obter vantagens sobre as suas concorrentes (Casillas 2011, 91).

2.3.1.4 Envolvimento da família empresária

O envolvimento da família empresária refere-se ao grau em que os membros dessa família controlam a propriedade da empresa familiar, participam na sua organização e estruturas de gestão (Chua *et al.* 1999; Zahra 2005) e o capital social familiar que lhe podem disponibilizar (Sorensen *et Bierman* (2009, 193).

2.3.1.4.1 O quê e o como do envolvimento

O envolvimento dos membros da família na empresa familiar introduz uma dimensão única no governo da família empresária, ao definir, em sentido amplo, como as ações dos atores organizacionais deverão ser consistentes com os objetivos da coalização dominante (Steier *et al.* 2015, 1266). Este envolvimento caracteriza-se por intenções e motivações distintas, logo, por objetivos, estruturas de governo e recursos diferentes,

que afetam as decisões estratégicas da empresa familiar (Chrisman *et al.* 2016, 720). Assim, o entendimento do fator família espera que se compreenda, quer o que deve ser quer o como deve ser, o envolvimento da família empresária na empresa familiar.

A dimensão conteúdo – o quê – informa sobre o tipo e a quantidade de *stock* de recursos disponíveis numa empresa familiar (Habbershon *et al.* 2010, 18).

A dimensão “como”, está no cerne do processo empreendedor e ajuda a compreender os caminhos através dos quais a família empresária ou os gestores da empresa familiar adquiriram e adquirem aptidões ou competências para agrupar e potenciar os recursos daquela empresa na criação de vantagens competitivas (Habbershon *et al.* 2010, 19). Sobre como as decisões são tomadas e o processo pelo qual a empresa familiar gera a respetiva diferenciação, ainda pouco se sabe (Chrisman *et al.* 2016, 720).

No contexto da teoria dos recursos, a capacidade de tirar partido da heterogeneidade dos mesmos, em relação à concorrência, é fulcral, pois, deter uma vantagem competitiva requer que essa heterogeneidade seja preservada. A heterogeneidade dura enquanto a empresa obtiver criação de valor superior à concorrência. Portanto, o empreendedor e as organizações empreendedoras identificam, criam, usam, combinam ou exploram os seus recursos – capital –, para se diferenciarem em relação aos seus concorrentes e daí obterem benefícios. Este raciocínio poderá ser extensivo ao modo como esses recursos poderão ser pensados, associando-os, inequivocamente, à procura e ao reconhecimento de novas oportunidades de negócio, bem como à organização dos mesmos para capturar oportunidades. É esse perfil dos recursos que determina o sucesso ou insucesso da empresa familiar na sua atividade. Parece, assim, claro, que a noção do fator família resulta de diversas formas de capital, enquanto recursos e capacidades específicas da família empresária envolvida no negócio: capital financeiro, humano, físico, social, de conhecimento, cultural e intangível (Kellermanns *et al.* 2016). Assim, na ótica da teoria dos recursos, a família empresária procura obter resultados económicos e não económicos para sustentar os negócios através de gerações (Pearson *et al.* 2008). Portanto, o fator família representa a conjunção de diferentes formas de capital, sob a égide da família empresária, criando valor e diferenciando a empresa familiar da empresa não familiar (Habbershon *et al.* 2010).

A relação entre o envolvimento da família empresária e o crescimento da empresa familiar permite identificar argumentos a favor de uma menor orientação para o crescimento desta, pelo menos no curto prazo, pois, o controlo da família empresária parece impor restrições ao capital (Carney 2005, 259), com a empresa familiar a ter

tendência para colocar a sua continuidade antes do crescimento, de forma a manter o *status* (Gersick *et al.* 1997, 38). Assim, a continuidade da empresa familiar é uma construção multifacetada, que faz sentido na interpretação da empresa familiar multigeracional (Gioia *et Chittipeddi* 1991; Gioia *et al.* 2000; Pieper *et al.* 2015). São as interações entre os subsistemas família, gestão e propriedade, que conduzem à aprendizagem, pelo que as pessoas mudam continuamente, e com elas, a organização a que pertencem. Logo, nem os membros da família empresária nem a própria família empresária se podem considerar sistemas estáveis (Gallo *et al.* 2009, 31-32). Assim, o envolvimento da família empresária poderá ter um papel importante no modo como uma empresa familiar equilibra as suas ações empreendedoras na procura de sustentabilidade ao longo das gerações (Goel *et Jones* 2016, 95-96):

- a) Através de iniciativas de exploração de produtos, serviços ou mercados existentes, onde a empresa já atua (*exploitation*). Só por si, estas ações não são suficientes para a sobrevivência a longo prazo, pois, o meio envolvente muda e a organização não pode permanecer estática;
- b) Através da exploração de novas oportunidades de negócio, novos produtos, serviços e mercados (*exploration*). Estas atividades incluem procura, assunção de risco, descoberta, experimentação e flexibilidade de novas oportunidades, com a finalidade da reorientação das competências da organização, tendo aquelas como fonte das vantagens competitivas.

Como se percebe, o êxito do processo de gestão utilizado por uma empresa familiar assenta na diversidade e multidimensionalidade do envolvimento da família empresária, sendo por essa razão que a influência desta é percebida como constituindo o oxigénio que alimenta o fogo da orientação empreendedora dos seus membros (Rogoff *et Heck* 2003, 559) e desempenha um papel claro na identificação de novas oportunidades de negócio, no reconhecimento dessas oportunidades e na consequente decisão de iniciar novos negócios, bem como no processo de mobilização de recursos para as atividades empreendedoras. Este conceito de atividade empreendedora é entendido como a manifestação de um conjunto de práticas executadas por membros de diferentes gerações da família empresária que convergem para a construção e renovação de empresas familiares empreendedoras (Habbershon *et al.* 2010). Estas práticas são facilitadas pela pertença a uma família empresária, em cujo seio são formados como empresários, desde pequenos, educando-os dentro de um sistema de relações sociais

vinculadas a negócios que os prepara com vantagem para a sua futura vida profissional, através de formação nas melhores escolas possíveis. Para além de terem condições para uma boa preparação, têm também uma forte motivação ideal e simbólica: a continuidade do êxito do projeto económico da família empresária (Lima 2003, 169).

2.3.1.4.2 Capital social familiar

A ênfase da teoria dos recursos no fator família tem como núcleo essencial o capital social (Bourdieu 1980a, Portes 1998), enquanto rede de relações duradoura considerada fundamental, em especial na deteção de oportunidades e criação de novos negócios. Sorensen *et* Bierman (2009, 193) ampliam aquela visão de capital social para as especificidades da empresa familiar, criando a noção de capital social familiar, enquanto conjunção do capital social, do capital humano e do capital financeiro. A sua manifestação está associada ao facto de os recursos da família empresária ou os seus ativos (conjunto de direitos) superarem o passivo (conjunto de deveres); são recursos provindos da família empresária que podem ser disponibilizados à empresa familiar (Sorenson *et* Bierman 2009, 193). Para a noção de capital social familiar são ainda convocados os conceitos de confiança mútua e infraestrutura moral (Hoffman *et al.* 2006, 139; Sorenson *et* Bierman 2009, 194) e o senso familiar (Ensly *et* Pearson 2005, 269). A confiança mútua é desenvolvida e percebida pelas relações entre os membros da família empresária, dada a experiência de trabalho conjunto entre a empresa familiar e a família empresária (Hoffman *et al.* 2006, 139), a qual gera cooperação e colaboração, e facilita a resolução de problemas (Sorenson *et* Bierman 2009, 193). A infraestrutura moral e o senso familiar representam o relacionamento entre membros da família empresária e a relação destes com a comunidade. Assim, o elemento central parece ser a confiança, considerada como um meso conceito que permite verificar a integração de aspetos psicológicos e organizacionais (Eddleston *et al.* 2010, 1045).

Sirmon *et* Hitt (2003, 345) elegem como os principais recursos que distinguem a empresa familiar da empresa não familiar: capital humano, capital social, capital de sobrevivência, capital paciente e estruturas de governo.

Em particular, o capital social, o qual deriva da reciprocidade das relações de confiança entre os indivíduos e a empresa familiar, facilita as atividades de criação de valor, sendo o recurso da família empresária que constitui a distinção do efeito família (Pearson *et al.*, 2008, 951); a família empresária funciona como fonte, arquiteto e utilizador do

capital social. Este é, por definição, socialmente complexo, emana das normas, valores, cooperação, visão, propósitos e confiança que existe na empresa familiar (Pearson *et al.* 2008, 955). O capital social familiar, como se percebe, é afetado pela dinâmica de fatores como o núcleo familiar e a estabilidade da dinastia empresarial, das interações intra-grupo e inter-grupo, interdependência dos membros da família e coesão desta.

2.3.2 Fatores de contexto interno

Os fatores de contexto interno exercem a sua influência de modo direto sobre a empresa familiar, sendo de realçar, neste caso, duas variáveis fundamentais para se compreender a dinâmica da criação de valor transgeracional:

- a) A conceção da orientação empreendedora, a qual pode ser percebida como uma abordagem que procura captar a tendência da família empresária em manter as empresas familiares sob o seu controlo;
- b) As competências empreendedoras proporcionadas pela família empresária (Floriani 2012, 112-115), como condição necessária á orientação empreendedora. Logo, competências empreendedoras são o que o indivíduo precisa de saber, saber fazer e saber agir, para enfrentar o mundo globalizado e para identificar oportunidades de negócio (Zampier *et* Takahashi 2011, 569).

2.3.2.1 Orientação empreendedora

O conceito de orientação empreendedora, empreendedorismo organizacional ou empreendedorismo transgeracional (Habbershon *et* Pistrui 2002, Habbershon *et al.* 2010, Kellermanns *et al.* 2008, Nordqvist *et* Zellweger 2010), tiveram na sua base o trabalho seminal de Miller (1983). É o reconhecimento da capacidade de um indivíduo identificar situações nas quais se podem introduzir novos produtos, serviços, métodos organizacionais ou outros, através de novos meios, fins ou relacionamento meios-fins (Echardt *et* Shane 2003, 345). Miller (1983) reconhece a importância do líder, do indivíduo que empreende, mas acrescenta o papel desempenhado pela estrutura da organização e a importância da construção da estratégia, deslocando a ênfase das capacidades inovadoras do indivíduo para a atividade empreendedora da organização. Então, a orientação empreendedora pode ser percebida como um *habitus*, ou seja, um conhecimento adquirido por aprendizagem explícita ou implícita e também um *haver*

(Bourdieu 1989, 61). Para mensurar e testar o conceito orientação empreendedora, Miller (1983) identificou três dimensões: assunção de riscos, proatividade e comportamento inovador. Lumpkin *et* Dess (1996) incluíram mais duas dimensões complementares daquelas: autonomia e agressividade competitiva; Lazzarotti *et* al. (2015) acrescentam a rede de relações. Habbershon *et* al. (2010, 9) entendem que as atitudes são constituídas pela autonomia, o comportamento inovador, a assunção de risco e a proatividade; por recursos, os mesmos autores entendem o capital financeiro, humano, físico, social, de conhecimento, cultural e o intangível. Aquelas seis dimensões responsáveis pela ação empreendedora são independentes mas relacionadas entre si, e a sua relação com o desempenho organizacional depende diretamente do método ou forma como a empresa familiar atua na tomada de decisões e de gestão das atividades empresariais (Casillas *et* Moreno 2010, 265).

2.3.2.1.1 Assunção de riscos

Parece haver consenso sobre o comportamento empreendedor implicar, necessariamente, a aceitação de risco de alguma espécie (McClelland, 1972). Logo, a propensão de assumir riscos é um fator essencial ao empreendedorismo. O risco está relacionado com a disposição da administração de uma empresa familiar em atribuir grande quantidade de recursos a projetos para desenvolvimento de oportunidades. O risco assumido pode ser entendido como o nível até ao qual o empreendedor compromete os recursos, sendo que a maior aversão ao risco parece surgir na empresa familiar (Zahra 2005, Naldi *et* al. 2007). Martin *et* Lumpkin (2003) afirmam que estas, quanto mais antigas forem mais avessas são ao risco. Para Casilhas *et* Moreno (2010, 283) a predominância da família empresária tende a reduzir a influência de assumir o risco sobre o crescimento. Para Zelleweger *et* Sieger (2010), nas empresas familiares de longa duração, o risco é multidimensional, ou seja, o risco de propriedade é elevado, refletindo uma menor predisposição daquelas para assumirem decisões arriscadas.

2.3.2.1.2 Proatividade

As iniciativas ou esforço despendido com a procura antecipada de novas oportunidades, relacionadas ou não com os negócios atuais da organização, bem como por uma participação em mercados emergentes, são entendidas como proatividade (Lumpkin *et*

Dess 1996, Venkatraman 1989). A empresa familiar também pode ser proativa através da introdução de novos produtos e marcas competitivas, estratégias de eliminação das operações que estão na maturidade ou em estado de declínio relativamente ao ciclo da vida dos produtos; participação em mercados emergentes; antecipação e persuasão de novas oportunidades, podendo levá-las a alcançarem vantagens competitivas e maiores lucros económicos (Lieberman *et* Montgomery 1988). A proatividade não envolve apenas mudança, mas também a disposição de agir face a essas ideias de mudança em relação à concorrência (Lumpkin *et* Dess, 2005). Martin *et* Lumpkin (2003) constataram que a proatividade não é consistente nas empresas familiares de sucesso, porque não conseguiram provar que a proatividade diminui com as gerações futuras. Para Casilhas *et* Moreno (2010, 283) as empresas familiares mais proativas revelam maiores taxas de crescimento, mas a influência da família empresária tende a inverter a situação, por reduzir a influência da proatividade sobre o crescimento.

2.3.2.1.3 Comportamento inovador

O comportamento inovador desenvolve-se com a predisposição do indivíduo para avaliar e identificar oportunidades, bem como a criatividade. Ao considerar-se o comportamento inovador com criatividade, cremos que o empreendedor é capaz de associar as observações diversificadas dos tipos e formas de empreendimentos (Degen 1989). A riqueza é criada quando existem no mercado estruturas que são ultrapassadas através da introdução de novos bens e serviços, fazendo com que as organizações cresçam (Schumpeter 1934), pelo que os processos de inovação representam uma reorganização das mesmas (Markides 1998). O empreendedorismo não existiria sem a inovação, enquanto tendência para as empresas suportarem novas ideias, experiências e o lançamento de novos processos, primeiro que os seus concorrentes (Miller 1983, 771; Covin *et* Miles 1999). A inovação requer criatividade e até uma obsessão em a alcançar, sendo a investigação e desenvolvimento uma importante fonte de inovação (Miller *et* al. 2015, 34-36). A inovação é das dimensões em que se encontra maior grau de consenso sobre o seu relacionamento positivo com o crescimento de uma empresa, sendo que as mais jovens e mais pequenas são mais inovadoras que as mais antigas e maiores, pois, o envolvimento do fundador no órgão de administração contribui para reforçar os resultados da estratégia de inovação da empresa, na medida em que aquele ajuda à sua implementação (Carney 2005). A empresa familiar tem uma maior capacidade de

desenvolver padrões de comportamento empreendedor, no sentido em que a sua sobrevivência depende da sua capacidade de entrar em novos mercados com produtos ou serviços inovadores (Ward 1987; Zahra *et al.* 2004), e tendem a ter as suas estruturas mais centralizadas na primeira geração (Chrisman *et al.* 2003), por isso, o processo de decisão pode ser desenvolvido mais rapidamente. Na empresa familiar a inovação é considerada uma das dimensões mais importantes da orientação empreendedora para o desempenho a longo prazo, em conjugação com a autonomia e a proatividade (Nordqvist *et al.* 2010). Para Casilhas *et al.* Moreno (2010, 283), a influência da família vai intensificar a influência da inovação sobre o crescimento e a mudança nas gerações das empresas familiares, pode aumentar o nível de capacidade de inovação interna e externa (Zelleweger *et al.* Sieger 2010). Os indivíduos com carreiras empreendedoras possuem uma alta necessidade de realização, estão dispostos a correr riscos e, consequentemente, estão sujeitos a maiores esforços (McClelland 1962).

2.3.2.1.4 Autonomia

A autonomia é um comportamento de ação que expressa a independência do indivíduo e apresenta-se por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de forte liderança por parte deste, refletindo, assim, um comportamento autocrático (Lumpkin *et al.* Dess 1996). Trata-se da vontade do empreendedor em introduzir inovações por meio da experimentação e de processos criativos com intuito do desenvolvimento de novos produtos ou serviços; é a liberdade concedida a equipas e indivíduos, incentivando-os a exercer a sua criatividade e a levar em frente uma ideia até à sua concretização (Lumpkin *et al.* Dess 1996). É feita uma distinção entre autonomia interna e externa. A primeira refere-se à capacidade dos indivíduos dentro de uma organização, enquanto a segunda se refere aos agentes externos, fornecedores, clientes, bancos e outras instituições (Nordqvist *et al.* 2010). A autonomia na empresa familiar tende a diminuir ao longo das gerações (Lumpkin *et al.* Martin 2003) com as empresas familiares mais antigas a exibirem elevados níveis de autonomia externa (Zelleweger *et al.* Sieger 2010). Para Casilhas *et al.* Moreno (2010, 284) o envolvimento da família empresária vai influenciar negativamente a influência da autonomia no crescimento.

2.3.2.1.5 Agressividade competitiva

A agressividade competitiva define-se pelo comportamento de disputa com os concorrentes por posições e nichos de mercado. É fundamental, como condição de sobrevivência no seu mercado de atuação. Assim, o ímpeto de forçar a entrada num mercado e desafiar a concorrência pode ser entendido como agressividade competitiva, e corresponde a uma forte postura ofensiva dirigida aos concorrentes (Lumpkin *et* Dess 1996). Esta agressividade competitiva é realizada através do estabelecimento de metas ambiciosas de quotas de mercado e tomada de medidas ousadas para as alcançar, como a redução de preços ou o sacrifício da rentabilidade (Venkatraman 1989). Há uma distinção importante entre as dimensões proatividade e agressividade competitiva, as quais têm conceitos distintos, que variam de acordo com o desempenho de cada empresa. A proatividade é a resposta às oportunidades, enquanto a agressividade competitiva é a resposta às ameaças. Esta parece ser a menos relevante das dimensões da orientação empreendedora na empresa familiar (Martin *et* Lumpkin 2003).

2.3.2.1.6 Redes de relações

As redes de relações são diferentes das redes de contatos e não se confundem com estas. Nas primeiras importa a profundidade das relações, as quais pressupõem reciprocidade e envolvimento, enquanto nas redes de contatos o que importa são os contatos que temos, os quais podem ser ativados ou abandonados, conforme a necessidade (Giddens 2013, 420-421; Lima 2003, 158). Assim, as redes de relações são uma forma de capital social que proporcionam o acesso a recursos a quem pertença a essas redes (Portes 1998, 12) pelo que assumem relevância no campo do empreendedorismo, na medida em que a construção dos seus relacionamentos as tornam imprescindíveis para a entrada em novos mercados, para a internacionalização dos negócios e, inclusive, para a sustentação das organizações (McClelland 1962; Basile 2012; Covin *et* Miller 2014; Miller 2011). Em particular, as grandes organizações dependem cada vez mais de redes de subcontratação, como forma de evitar a exposição a incertezas de mercado e aos custos de inovação, sendo a empresa familiar geradora de diferentes formas de inovação, conforme a sua trajetória (Alvarez *et al.* 2006). A celebração de parcerias ou acordos de cooperação entre as organizações ou indivíduos apresenta-se como uma das principais práticas dos empreendimentos inovadores para a formação das redes de relações. A

celebração de acordos de cooperação, o trabalho colaborativo em parcerias, as alianças estratégicas e a atuação em rede são alguns dos mecanismos utilizados pelas empresas para o desenvolvimento de inovações (Oberg *et* Grundström 2009).

A adoção de estratégias deliberadas para influenciar os outros e/ou trabalhar com pessoas-chave como agentes para atingir objetivos são comportamentos praticados pelos empreendedores. McClelland (1972) demonstrou a relação de tais comportamentos com persuasão e poder, com a capacidade de influência do empreendedor para alcançar os seus próprios objetivos condicionada ao uso de várias estratégias e ações persuasivas com amigos e pessoas próximas de sua rede de relacionamentos. Miller (2011) ao revisitar o seu trabalho seminal também destacou a possibilidade de algumas ligações entre a orientação empreendedora com outras teorias, entre as quais a teoria de redes, chamando ainda a atenção para algumas questões, como a do equilíbrio entre as relações com clientes, concorrentes e fornecedores, e a sua influência sobre a orientação empreendedora, salientando também a necessidade de mais trabalhos que estudem as ligações entre a orientação empreendedora e as estruturas de rede.

Assim, para Zellweger *et* Sieger (2010) um elevado e permanente nível das dimensões da orientação empreendedora não é condição necessária para o sucesso a longo prazo da empresa familiar. Pelo contrário, a orientação empreendedora é dinâmica e adapta-se ao longo do tempo. Na mesma linha de raciocínio, Salvato *et al.* (2010) concluem que a empresa familiar precisa de manter constantemente a sua atenção no futuro, mas respeitando as realizações e sacrifícios feitos pelas gerações anteriores. O impacto dos fatores internos e externos sobre a orientação empreendedora são mais importantes nas empresas familiares de segunda geração, reduzindo-se à medida que caminham para a terceira geração e posteriores. Os fatores internos (gestores e investidores não familiares) ganham destaque na terceira geração e seguintes (Cruz *et* Nordqvist (2012).

2.3.2.2 Recursos

A noção do fator família transporta-nos para o seio da família empresária, a qual se encontra no centro da compreensão do empreendedorismo na empresa familiar. Ora, sendo aquela um campo social, com as suas estruturas próprias, onde se geram interações entre os subsistemas que a constituem, emerge daí um sem número de fatores específicos ligados à lógica de funcionamento de cada família empresária, com as suas hierarquias, envolvimento, regras do jogo próprias e modo de organização específico

(Accardo 2006, 68). Por isso, Habbershon *et al.* (2010) referem que a teoria dos recursos (Barney 1986, 1991; Wernerfelt 1984) complementa a orientação empreendedora. Aquela teoria é a base teórica original do *familiness* (Pearson *et al.* 2008, 952) e aponta para a especificidade dos negócios como um conjunto de recursos que podem criar vantagens competitivas, na medida do valor desses recursos, da sua raridade, da sua limitação e substituição, o que faz com que o perfil dos recursos de uma dada organização – o mesmo é dizer, a noção do fator família – conduzirá ao sucesso do seu desempenho. Este tema foi desenvolvido no ponto 2.2 O fator família.

2.3.3 Criação de valor transgeracional

O construto potencial transgeracional é complexo e multidimensional, sendo entendido como a percepção da probabilidade de sucesso da família empresária (Habbershon *et al.* 2010, 8). Este sucesso mede-se, em geral, pela criação de valor, independentemente da sua forma de repartição posterior. Em geral, a existência de vantagem competitiva numa empresa corresponde à capacidade de criação de valor acima da média da concorrência (Barney 1991). Essa criação de valor corresponde ao intervalo entre a disposição do valor a pagar pelo cliente e o custo de oportunidade do fornecedor (Frank 1994, 124). Este modo de cálculo do valor criado deixa perceber a sua dependência do contexto de inserção da empresa e das suas relações na cadeia de valor (Porter 1985). Em função das interações entre clientes e fornecedores, a empresa pode criar mais valor e expandir as fronteiras do intervalo entre a disposição do valor a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor. O valor criado não é, necessariamente, o valor apropriado pela empresa.

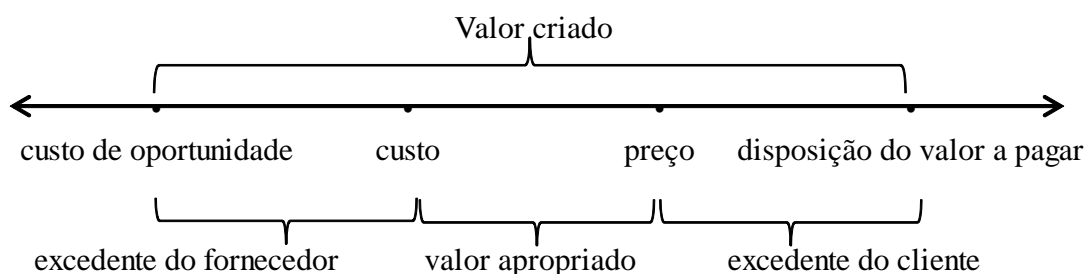


Figura 2.3 – Criação de valor e riqueza

Enquanto o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição do valor a pagar pelo cliente são os extremos que definem o intervalo de criação de valor, o preço e o custo definem o intervalo do valor apropriado pela empresa (Figura 2.3). A parte do valor

criado apropriada pela empresa é o lucro, a manifestação mais direta da criação de valor, aqui assimilada como criação de riqueza, por simplificação metodológica.

Na interação com os clientes, a diferença entre a disposição do valor a pagar e o preço define o chamado excedente do cliente, ou seja, o valor capturado por este (Frank 1994, 124; Thompson *et* Formby 1998, 32-34). Ao gerar maior excedente para o cliente, a empresa poderá explorar a assimetria favorável entre os seus produtos ou serviços e os da concorrência, cobrando um prêmio, se conseguir manter o valor de oportunidade do fornecedor. Por outro lado, se a empresa com vantagem competitiva decidir manter a paridade do preço com a concorrência, obtendo a preferência do cliente e o consequente aumento da quota de mercado, poderá apropriar-se de parte do excedente do cliente a seu favor, aumentando, assim, a sua riqueza. No outro extremo da cadeia de valor, no processo de negociação com os *stakeholders*, são definidos os valores a apropriar por fornecedores, colaboradores, gestores e outros intervenientes no negócio. Em tese, cada participante é capaz de se apropriar de todo o excedente criado; contudo, a diferença de contexto entre os atores influenciará a percepção de valor e a capacidade de negociação de cada um (Lippman *et* Rumelt 2003). Porém, a simples existência de vantagem competitiva não é condição suficiente para uma maior criação de valor.

Em geral, a família empresária procura transmitir às gerações futuras a sua herança – riqueza acumulada, consubstanciada em bens ou ativos económicos e não económicos. Esta transmissão levanta algumas questões: o quê?, a quem?, quando?, como transmitir? A resposta a cada uma destas questões exerce influência, quer no comportamento da família empresária quer no desempenho da empresa familiar, bem como no montante da herança a transmitir (Carr *et al.* 2016). Parte dos bens ou ativos económicos da família empresária estão relacionados com o negócio ou negócios da empresa familiar controlada, mas podem também estar fora desse âmbito. Pense-se, por exemplo, na casa de família, na casa de férias ou na carteira de aplicações financeiras de rendimento (Steier *et al.* 2015, 1268). Aqueles são acompanhados dos ativos não económicos ou riqueza socioemocional (Romero *et* Ramirez, 2016), os quais consistem, tipicamente, no conjunto de benefícios como o *status* social associado ao negócio ou nome de família, a satisfação decorrente da capacidade altruísta para com os parentes, a contribuição para o bem-estar da comunidade local ou a capacidade de criar um sistema de valores para a empresa familiar (Carr *et al.* 2016, 1198). Logo, a transferência de valor intergeracional não se resume, apenas, ao negócio de família, sendo um tema de estudo ainda emergente nesta temática da família empresária (Carr *et al.* 2016, 1204).

2.4 Efeito família empresária e orientação empreendedora

Quando a família do empreendedor está envolvida na criação do negócio, ela própria pode disponibilizar recursos que a maior parte das vezes não estão acessíveis ao empreendedor, só por si. São exemplos de recursos e capacidades da família empresária:

- a) Recursos intrínsecos ao empreendedor: idade, género, educação, experiência, formação académica, formação em gestão;
- b) Recursos da família: Recursos humanos e recursos financeiros;
- c) Orientação empreendedora:
 - i. Assunção de riscos – seguir oportunidades com incerteza;
 - ii. Proatividade – ênfase na persistência e criatividade para transpor obstáculos, até que o novo conceito esteja completamente implementado;
 - iii. Comportamento inovador – consiste no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos únicos;
 - iv. Autonomia – expressa a independência do indivíduo em introduzir inovações;
 - v. Agressividade competitiva – ações de disputa por posições de mercado;
 - vi. Redes de relações – redes informais, redes externas, redes institucionais.

A disponibilização daqueles recursos torna o empreendedor socialmente mais motivado, mais leal e mais comprometido com todas as partes interessadas (Miller *et al.* 2016, 447). Sirmon *et Hitt* (2003, 339) distinguem cinco fontes de recursos na empresa familiar: capital humano, capital social, capital de sobrevivência, capital paciente e estruturas de governo –, as quais poderão potenciar vantagens competitivas de que a empresa não familiar não dispõe (Miller *et al.* 2016, 447). Contudo, nem todas as empresas dispõem de recursos únicos e sobrevivem sem eles. Assim, também nem toda a empresa familiar beneficia do fator família, por não deter recursos únicos e inseparáveis que conduzam a uma vantagem competitiva (Nordqvist *et Melin* 2010). Portanto, o impacto dos recursos e capacidades proporcionados pela família empresária à empresa familiar deve-se à influência das interações sistemáticas entre a família empresária e o negócio (Habbershon *et al.* 2003, 460), podendo estas criar sinergias favoráveis ou desfavoráveis que proporcionem vantagens ou desvantagens competitivas. Como se percebe, o problema reside em ainda não se compreender completamente como a propriedade, a gestão e os valores da família empresária interagem para criarem características únicas para as organizações familiares (Serrano *et al.* 2006).

Capítulo 3. Teoria de campo e instituições

As ideias de poder simbólico, teoria de campo e capital simbólico (Bourdieu, 1989) parecem fazer sentido como referenciais úteis para uma introdução exploratória ao estudo das relações de poder na família empresária. Ou seja, aqueles conceitos facilitam a procura de técnicas que auxiliem na percepção das relações que possibilitaram que um espaço social específico se constituísse de determinada maneira – a família empresária – e se diferenciasse do espaço social família matrimonial. Por poder simbólico entenda-se uma forma modificada, irreconhecível e legitimada de outras formas de poder, dissimulado nas relações sociais na forma de relações de força, onde acontecem transmutações de diferentes espécies de capital (Bourdieu 1989, 15).

3.1 Conceito de espaço social

A vida quotidiana dos agentes sociais é feita de uma infinidade de interações (encontros, trocas, discussões, conflitos, competição, relações de trabalho, de poder, amorosas ou outras), as quais têm uma localização específica, quer no tempo quer no espaço. Para compreendermos estas interações é imprescindível conhecer as circunstâncias e o espaço social onde as mesmas tiveram lugar (Accardo 2006, 55). Assim, o espaço social é um espaço físico no qual evoluem os mais diversos agentes sociais. O mesmo pode ser visto como um conjunto de posições socialmente definidas, ou seja, posições que se diferenciam umas das outras pelos direitos e deveres que estão afetos a cada uma delas, pelo preço a pagar para as ocupar (em termos de tempo, dinheiro, energia, talento, competência) ou pelos proventos que as mesmas proporcionam a quem ocupa essas posições (títulos, honrarias, prestígio, rendimentos). Logo, podemos definir um espaço social como um conjunto organizado, ou melhor, um sistema de posições sociais que se definem umas em relação às outras, em que as posições principais se supõe serem de execução e as restantes posições são anónimas. Aqui, a noção de sistema requer que o conjunto considerado não seja uma simples reunião accidental ou desordenada de elementos independentes uns dos outros, mas um todo em que as suas partes constituintes funcionam em interdependência umas com as outras, constituindo um conjunto indissociável, segundo uma certa lógica. Assim, o valor de uma posição social mede-se pela diferença social que a separa das outras posições, inferiores ou superiores; daí, um posição social não ter valor, só por si (Accardo 2006, 56). O sistema de

posições sociais assim constituído, num determinado espaço social, impõe aos agentes o respeito das distâncias sociais estabelecidas, através de um conjunto de instituições cuja função é codificar as distâncias sociais ou de as fazer respeitar, seja através da legislação, dos costumes ou crenças religiosas, por exemplo. Assim, a ordem social numa determinada sociedade não é senão um sistema global de espaços sociais, constituído por um conjunto de posições definidas, as quais, por sua vez, se relacionam umas com as outras através das distâncias que as separam. Portanto, qualquer modificação nas distâncias sociais provoca uma modificação da mesma amplitude na ordem social, só não havendo mais modificações relevantes na ordem social devido ao conformismo e sentido prático dos agentes, os quais se adaptam a grande parte das interações geradas no interior do espaço social (Accardo 2006, 60-64). Então, para vincar o caráter específico destas interações num espaço social bem determinado, isto é, cada vez que se esteja perante um conjunto de características que definam objetivamente um espaço social, utilizaremos o termo *campo* para designar tal espaço (por exemplo, campo económico, campo científico, campo religioso).

3.2 A teoria de campo

O espaço social divide-se numa teia de campos autónomos – o mesmo modo de pensamento aplicado a universos diferentes (Bourdieu 1989, 59), um *eidos* (Bourdieu 1998, 85), que se sobrepõem através de fronteiras porosas. Estes, geram *habitus* específicos – estilos de luta próprios –, que poderão conduzir à existência de conflitos. Cada um destes campos define modos específicos de dominação, os quais constituem lugares de competição estruturada à volta da distribuição e posse de um capital específico (Bourdieu 1993). Logo, o capital específico é o capital que vale em relação a um certo campo, portanto, dentro dos limites desse campo, e que só é convertível em outra espécie de capital sob certas condições (Bourdieu 1993, 73).

Por definição, os conceitos de campo, *habitus*, capital, *doxa*, *nomos*, *hexis* e *illusio* (Bourdieu 1993, 1998; Accardo 2006) funcionam como instrumentos metodológicos para a compreensão do espaço social específico, onde:

- a) Campo, *habitus* e capital simbólico, formam a tríade que funciona como origem comum na captação das características e condicionantes que definem as práticas dos agentes;
- b) *Doxa*, *nomos*, *hexis* e *illusio* complementam aquela tríade de conceitos.

3.2.1 Campo social

De acordo com o conceito de espaço social, um campo [social] é um sistema específico de relações objetivas, que podem ser de aliança e/ou conflito, de concorrência e/ou de cooperação, entre posições diferentes, socialmente definidas e instituídas, independentes da existência física dos agentes que as ocupam (Accardo 2006, 70). Logo, um campo social define-se, entre outras condições, pela explicação clara e breve do objeto de disputas e dos interesses específicos que lhe estão associados, e que não são percebidos senão por quem foi formado para entrar nesse campo. Então, a especificidade das características de um campo social levam à definição deste como um espaço coletivamente construído, no qual se operam em permanência a transformação circular das relações objetivas e subjetivas, das estruturas internas e das estruturas externas, dos indivíduos e da sociedade (Accardo 2006, 75). Admitindo que todas as interações se desenvolvem num campo específico controlado por posições ocupadas por agentes, num sistema de relações objetivas, podem colocar-se, entre outras, as questões:

- a) Como se acede aquelas posições no campo?
- b) Como se entra no sistema de relações?
- c) Como se podem modificar o sistema e as posições?

Para responder a estas questões são fulcrais as especificidades do campo, pois, cada campo específico não se confunde com qualquer outro campo, devido à peculiaridade de certas características que lhes são próprias. Ou seja, um campo específico é um espaço social onde se desenvolve um jogo particular com regras precisas e questões singulares (Accardo 2006, 76). O motor essencial da atividade do campo, o qual assegura a sua dinâmica própria, é o interesse específico que este representa para aqueles agentes que nele investiram e que retiram, na proporção do seu investimento, o respetivo rendimento (Accardo 2006, 193). Logo, para que um campo funcione, parece ser necessário, pelo menos, que exista objeto de disputas e agentes sociais – indivíduos ou grupos – prontos a disputarem o jogo. Estes deverão estar dotados de *habitus* que implique o conhecimento e o reconhecimento das leis inerentes ao jogo e do objeto de disputas (Bourdieu 1993, 72-73). As lutas de disputa ocorrem, então, entre os agentes que pretendem assumir posições ou relações de força (os dominados) e os agentes que pretendem manter essas posições (os dominantes), pois, são os agentes que constroem a realidade social (Bourdieu 1998, 201).

Portanto, o campo social é um espaço simbólico, um local empírico de socialização. Esta é o processo mediante o qual os indivíduos aprendem e interiorizam os valores e normas da cultura em que viveram, convertendo-se, idealmente, em pessoas socialmente competentes. A socialização é um processo contínuo – do berço ao túmulo – que só termina com a morte do indivíduo, uma vez que, ao longo da sua vida, as pessoas vão desempenhando novos papéis que têm que aprender – filho, estudante, trabalhador, pai, avô, reformado (Demartis 2012). Assim, o campo social é um microcosmos onde ocorrem as relações objetivas entre os indivíduos, grupos e estruturas sociais, com uma dinâmica que obedece a regras, princípios e hierarquias próprias, que só são entendidas por quem possui o *habitus* desse campo. Os agentes só conseguem participar no jogo se estiverem dotados de um mínimo de capital específico do campo em que se situam (Bourdieu 1979, 127). Este capital específico é o capital simbólico. Todos os agentes que participam num campo detêm mais ou menos os mesmos interesses, e cada um deles, individualmente, detem mais interesses próprios se ocupar uma determinada posição no campo. Diferentes campos que se relacionem entre si originam espaços sociais mais abrangentes e influenciáveis, espaços com regras de funcionamento e com relações de força próprias e que possuem autonomia relativa (Figura 3.1).

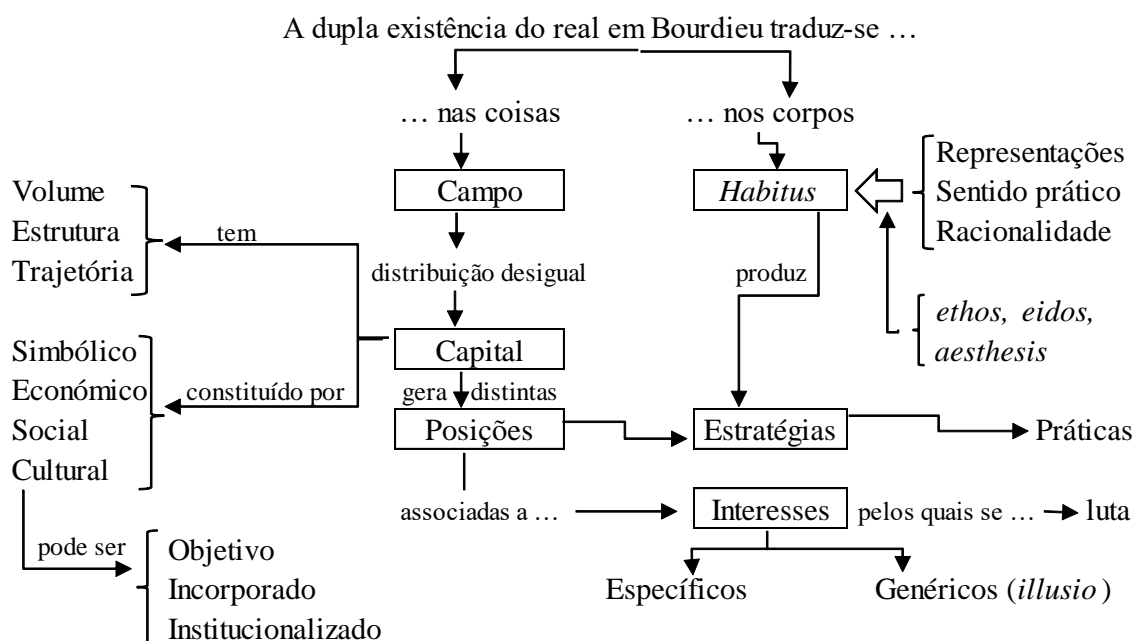


Figura 3.1 – Categoria de campo em Bourdieu

Estes campos são microcosmos sociais relativamente autónomos, que possuem regras próprias de funcionamento, objetos e interesses específicos, denominados capitais, os quais são, em simultâneo, instrumentos e objetos de disputa (Thiry-Cherques 2006, 4).

O sistema de poder é gerado a partir de campos sociais autônomos, em cujo interior se travam lutas entre agentes concorrentes por posições ou poder e lutas desses campos entre si, também por obtenção de posições ou poder (Bourdieu 1989). A autonomia de um campo, para os agentes, significa que tudo o que é “produzido” nesse campo deve obedecer à sua lógica interna, ou seja, ao poder derivado do seu capital específico (Accardo 2006, 195). O capital específico é o capital que vale em relação a um certo campo social, é o fundamento do poder ou da autoridade específica característica de um campo (Bourdieu 1993, 73). As posições na estrutura do campo são, em parte, determinadas pelos seus agentes e correspondem a um estado não permanente de relações de força (Bourdieu 2008a, 113), pelo que, no social tudo é relacional (Bourdieu 1990; Dubois *et al.* 2013).

3.2.2 O *habitus*

O conceito *habitus* tem uma longa história nas ciências sociais, tendo sido adotado por Bourdieu para estabelecer a diferença com conceitos comuns como hábito, costume, praxe, tradição (Thiry-Cherques 2006, 33). O conceito *habitus* é complexo, amplo, flexível e crucial para se entender a teoria de campo social. Ele permite compreender o modo como Bourdieu articula a intermediação que se propõe fazer entre estruturalismo e subjetivismo (Bourdieu 1990, 22), ao introduzir a dimensão individual – o agente, o qual interage com a realidade social. O *habitus* é o resultado de um processo pedagógico de aprendizagem difusa e não intencional, que tem lugar no meio em que o indivíduo está imerso e onde ele aprende, sem esforço de maior, dia após dia, por familiarização e apropriação progressivas, os modelos e as normas em vigor. Na medida que as experiências concretas, pontuais, se repetem e acumulam, os traços que deixam no indivíduo vão-se sobrepondo e combinando, reforçando a sua interiorização. Neste sentido, o conjunto de dispositivos para agir, pensar, perceber e sentir de um certo modo (conjunto de propriedades que resultam da apropriação de certos saberes e experiências) constitui o chamado *habitus*, o que permite prever, em certa medida, o comportamento do agente, certas situações semelhantes a outras, no passado (Accardo 2006, 151-155). Logo, o *habitus* é constituído pelas estruturas sociais subjetivas do indivíduo, as quais são construídas através das suas primeiras experiências (*habitus* primário, as mais duráveis e decisivas para a construção da personalidade do indivíduo) e durante a vida de adulto (*habitus* secundário, particularmente influenciado pela vivência familiar e pela

formação escolar), e que lhe permitem agir com a sociedade (Accardo 2006, 160). Portanto, o *habitus* é adquirido no processo de socialização do agente num campo determinado, mesmo sem ele dar por isso; ao mudar de campo, o agente ressocializa-se. Por essa razão, o *habitus* não é imutável, sendo suscetível de ser modificado por novas experiências obtidas pelo agente (Accardo 2006, 157).

O *habitus* é o que caracteriza uma classe ou um grupo social em relação a outros grupos que não partilham as mesmas condições sociais (Cuche 2016, 95), e é entendido como constituído por princípios geradores e organizadores de práticas e de representações que se referem a estruturas estruturadas que operam como estruturas estruturantes, organizando as práticas e as representações dos indivíduos (Bourdieu 1980b, 88). São os princípios que geram as distintas práticas (Bourdieu 1984) e compreendem o que os indivíduos vão incorporando durante a sua trajetória de vida, como a forma de andar, vestir, falar e gesticular (Bourdieu 1998, 127). São estruturas estruturadas porque foram construídas socialmente; e são estruturantes porque foram internalizadas e operam através da orientação das ações dos indivíduos. Ou seja, internalizamos regras e normas sociais mas existem aspetos da nossa conduta que não são previsíveis.

É como um jogo do qual sabemos as regras e o seu sentido, mas no decorrer do qual, dentro de certos limites, podemos improvisar ou criar (Thiry-Cherque 2006). O *habitus*, enquanto sistemas de atitudes regulares e replicáveis (Bourdieu 1980a, 88), permite perceber, sentir, fazer e pensar de uma outra maneira; estes sentidos são interiorizados muitas das vezes de modo inconsciente, por cada indivíduo, em função da sua experiência de vida (familiar, profissional, desportiva, política ou outra) e da sua trajetória social. Logo, o *habitus* é um conhecimento adquirido por aprendizagem explícita ou implícita e também um *haver* (Bourdieu 1989, 61) que funciona como um conjunto coerente de modelos flexíveis geradores de estratégias pessoais (Bourdieu 1980a, 1986), que realça o lado ativo do agente, o qual, apesar de internalizar as representações da estrutura social, age sobre elas, não sendo apenas o seu reflexo (Bourdieu 1990, 26). O *habitus* é, então, o que permite ao indivíduo orientar-se no seu espaço social e de adoptar práticas que estão de acordo com o grupo social a que pretence. É isto que torna possível a um indivíduo formalizar estratégias de antecipação. Estas estratégias não são mais do que esquemas de perceção, de pensamento e de ação, inconscientes (Bourdieu 1980b, 91), que resultam de um trabalho de educação e de socialização ao qual os indivíduos são submetidos e das experiências primárias a que estão ligados, e que assumem uma maior preponderância em relação a experiências

posteriores (Cuche 2016, 95-96). O *habitus* não é um sistema de mecanismos rígidos que de modo mecânico determina as representações e ações dos indivíduos e que assegure a reprodução social pura e simples. As condições sociais do momento não explicam totalmente o *habitus*, o qual é suscetível de modificações. A trajetória social do grupo ou do indivíduo, ou seja, a experiência de mobilidade social (promoção, despromoção ou estagnação) acumulada por várias gerações e interiorizada, deverá ser tida em conta para analisar as modificações do *habitus* (Cuche 2016, 96).

3.2.3 Capital simbólico

Devido à especificidade das características próprias de cada campo há questões singulares que se podem reagrupar nas seguintes categorias de recursos:

- a) Recursos de natureza económica, sendo de destacar o dinheiro, devido ao seu papel de equivalente universal entre bens ou mercadorias;
- b) Recursos de natureza cultural, de entre os quais assume uma importância cada vez mais crescente, os diplomas de educação escolar;
- c) Recursos de natureza relacional, com base em redes de relações com outros agentes que detêm certos poderes e estão dispostos a disponibilizá-los ao agente que lhes solicite. São exemplo, os diferentes grupos sociais de pertença do agente (família, círculo de amigos, credo religioso, filosofia política, associação cultural ou desportiva, entre outras), como as redes de troca e de circulação de bens das quais cada agente extrai um benefício proporcional à sua contribuição (em palavras, em ações, em dinheiro, em tempo, ou outros).

Cada agente sabe, por experiência própria, que o facto de deter pessoalmente bens económicos, culturais ou relacionamentos, é uma fonte de poder, em relação àqueles que detêm menos desses recursos ou que deles são desprovidos. Ou seja, quanto maior for a quantidade daqueles recursos que o agente detiver, maior será a sua posição de força num campo particular. A apropriação deste tipo de recursos, num campo particular, por um agente, são as condições de entrada no jogo, na procura de realização de rendimentos pelo agente. Toda a participação no jogo de um campo social pressupõe um custo, um direito de entrada – dinheiro, formação, títulos, patrocínios – mais ou menos oneroso. Ou seja, cada agente procura efetuar o investimento mais rentável num campo específico, acrescentando-lhe recursos que irão contribuir para a realização de

mais-valias nesse campo, globalmente. Este argumento permite classificar aquelas diferentes categorias de recursos como capital – o mesmo que cabedal ou conjunto de bens (Thiry-Cherques 2006, 38) – adquirindo outros significados que o conduzem às conceções de capital económico, capital cultural e capital social ou redes de relações mobilizáveis. Ainda que sejam distintos por natureza, os tipos de capital mantêm entre si uma relação muito estreita, não cessando de se transformarem uns nos outros (Accardo 2006, 77-78). O conceito de capital simbólico, intrínsecamente dependente do campo, foi reintroduzido por Bourdieu (1984, 1989) a partir da noção económica de capital, com base em termos como acumulação, investimentos e lucros. Então:

- a) O capital económico compreende a riqueza material – os recursos económicos e os fatores de produção, como rendimento, património, bens e trabalho;
- b) O capital cultural está ligado ao conhecimento, aptidões e informações detidas, podendo assumir três formas (Bourdieu 1979):
 - i. Em estado incorporado no indivíduo, como uma disposição durável, tais como talentos, forma de falar em público e domínio de idiomas;
 - ii. Em estado objetivo, quando se possuem bens culturais, como obras de arte;
 - iii. Em estado institucionalizado, quando o mesmo é sancionado por instituições, como graus e títulos académicos;
- c) O capital social, por sua vez, é formado pela rede de relações de conhecimento mútuo, como as redes de contatos e os acessos sociais que se possui, como colegas e amigos pessoais (Bourdieu 1980a, 2).

O capital simbólico é a síntese dos outros capitais; é um bem pessoal e subjetivo, valorizado em determinado campo social (Bourdieu 1989, 143), que só existe pelo reconhecimento que os outros lhe atribuem, devido ao seu valor social (Bourdieu 1998, 217). Ou seja, socialmente falando, uma coisa existe desde que se acredite que ela existe; de modo contrário, essa coisa não existirá se não for reconhecida a sua realidade (Accardo 2006, 101). De acordo com esta permissa, o capital simbólico é um crédito concedido ao agente, por outros agentes, que lhe reconhecem certas características que valorizam aqueles capitais. O agente que dispõe deste crédito consentido pelos outros agentes, encontra-se ao mesmo nível destes, ou seja, na mesma posição de força, sejam quais forem as características intrínsecas que possuir. Por isso, ele está em posição de exercer o poder sobre os seus pares, os quais, por antecipação, lhe reconhecem a autoridade necessária (Accardo 2006, 102). Aquelas formas de capital são convertíveis

umas nas outras, sob certas condições.

A posição relativa na estrutura do campo é determinada pelo volume (quantidade) e pela qualidade do capital que o agente detém (Bourdieu 1971). O poder simbólico está associado quer à conjugação dos três capitais quer à preponderância de um deles em determinado indivíduo. Se um campo social reconhece determinado capital simbólico, quanto mais capital desse tipo um indivíduo tiver, mais reconhecimento terá nesse campo social. Neste sentido, os capitais tornam-se tipos específicos de poder que são acumulados de formas não uniformes pelos indivíduos, em campos sociais bem determinados (Bourdieu 1989; 1993). E, nesses campos sociais, os atores e instituições enfrentam-se de acordo com a posição que ocupam, a qual está diretamente relacionada com a quantidade acumulada de capitais simbólicos (Bourdieu 1989, 135). Muitas vezes desconhecem-se as teias de relações que marcam a hierarquia de poder, os poderes não formais e a estrutura social na família empresária. Logo, o capital simbólico refere-se às diferenças de poder existentes na sociedade, com as quais algumas pessoas ou instituições podem persuadir os demais das suas ideias.

3.3 Propriedades complementares do campo

Para complemento das características principais apresentadas, segue-se a descrição das propriedades complementares do campo social – *Doxa*, *nomos*, *hexis* e *illusio*.

3.3.1 *Doxa*

O conceito de *doxa* está associado à visão dos agentes ou grupos com afinidades que dominam o campo social – pressupostos cognitivos e de avaliação aceites e reconhecidos pelos agentes do campo, fortemente localizado, algo que representa o senso comum, a opinião consensual, as leis que o regem e que regulam a luta pela dominação do campo. É um juízo subjetivo que tem valor apenas momentâneo, por isso, é um juízo que não poderá ser referência ética. A *doxa* substitui o que a teoria marxista chama de ideologia ou falsa consciência, sendo um conceito relativamente mais claro e preciso (Thiry-Cherques 2006, 37). A *doxa* é tudo aquilo que constitui o próprio campo, o jogo, os objetos de disputas, em que todos os agentes estão de acordo e que contempla tudo o que é admitido como *sendo assim mesmo*: os sistemas de classificação, o que é interessante ou não, o que é procurado ou não (Bourdieu 1993).

3.3.2 *Nomos*

O conceito *nomos* congrega as leis gerais, invariantes, de funcionamento do campo – ou seja, são as leis fundamentais de cada campo, pelo que todo o campo social, como produto histórico, tem um *nomos* distinto (Bourdieu 1998, 82). Esta lei fundamental é irreduzível e incomensurável perante qualquer outra, o que é particularmente visível no caso do campo artístico, instituído no século XIX, o qual tinha como *nomos*: “a arte pela arte” que é a inversão do campo económico “os negócios são os negócios” (Bourdieu 1998, 82). Ou seja, uma vez que se aceitou um certo ponto de vista constitutivo de um campo social, já não se pode assumir sobre ele um ponto de vista que lhe seja exterior; isto é, o *nomos* não tem antítese! Portanto, cada campo fixa os agentes nas suas próprias crenças do jogo, tornando-os insignificantes para qualquer outro jogo. Quer a *doxa* quer o *nomos* são aceites e legitimados pelo campo social (Thiry-Cherques 2006, 37).

3.3.3 *Hexis*

As disposições duráveis que caracterizam o *habitus* são também as disposições corporais que constituem o *hexis* corporal (a palavra latina *habitus* é a tradução do grego *hexis* – Cuche 2016, 96), as quais constituem de tal modo uma relação única com o corpo que confere a este um estilo particular para cada grupo específico (Cuche 2016, 96). Ou seja, o mundo social está no corpo sob a forma de *hexis* (Bourdieu 1998, 134). Então, o conceito de *hexis* está relacionado com o corpo em si, significando posturas e gestos físicos e corpóreos dos agentes que participam num campo ou espaço social específico. Assim, é possível dizer que a noção de *hexis* indica o corpo socializado (Bourdieu, 1989), uma espécie de dimensão que possibilita internalizar consequências de práticas sociais e da sua exteriorização, por meio do jeito de falar, de andar, de gesticular e de olhar das pessoas; portanto, é o *habitus* feito corpo (Bourdieu 1998, 125-127). O *hexis* corporal é muito mais que um estilo próprio; é uma conceção do mundo social incorporado, uma moral incorporada. Cada um, através dos seus gestos e posturas, revela, sem dar conta disso, e sem que os outros tenham, necessariamente, também consciência disso, o *habitus* profundo que neles está incorporado (Cuche 2016, 96). Para o *hexis* corporal as características sociais são, então, completamente naturais; o que se observa e aparece veiculado como natural mostra, na realidade, o *habitus*.

É esta naturalidade do social que mais eficazmente preserva a perenidade do *habitus*.

3.3.4 *Illusio*

Quanto mais um agente investe, mais joga e mais se prende ao jogo, com o intuito de o transformar numa fonte de proveitos diversos (Accardo 2006, 193). Por isso, é possível relacionar a aceção de *illusio* ou interesse pelo jogo (Bourdieu 1998, 82, 185-187) com as motivações dos agentes num espaço social determinado, com o objetivo de acumularem mais capital simbólico e, assim, obterem mais poder dentro do campo. A teoria de campo de Bourdieu (1989), com todos os conceitos relacionados, coloca a ênfase no caráter simbólico do poder, que reúne tanto um caráter de invisibilidade quanto uma convivência por parte dos agentes que são dominados. A convivência por parte dos agentes dominados é uma convivência implícita, ou seja, trata-se de uma forma de poder cujos agentes dominados não querem sequer reconhecer-se na condição de dominados. Porém, ao mesmo tempo reconhecem tal poder como legítimo, o que não necessariamente ocorre de forma consciente, pois há um jogo simbólico envolvido. Portanto, o *illusio* reproduz as ilusões necessárias ao funcionamento e à manutenção do sistema: as crenças partilhadas por um campo social (Thiry-Cherques 2006, 38). O poder precisa de ser reconhecido pelos agentes dominados, mas isso acontece de forma implícita, com base no reconhecimento do valor simbólico dos capitais detidos por aqueles que o exercem (Bourdieu 1993, 74).

3.4 *Habitus* e interação

A combinação de diferentes características gera interações que, por sua vez, irão gerar características específicas de um campo determinado.

3.4.1 *Habitus* e orientação empreendedora

É na ideia de influência das trajetórias de vida e da sua associação a campos sociais determinados que surge a orientação empreendedora do agente, a qual se refere aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios; ela surge de uma escolha estratégica, a qual crê que as oportunidades de novos negócios podem ser realizadas com sucesso de forma intencional. Assim, a orientação empreendedora envolve as intenções e ações deliberadas de agentes chave funcionando num processo dinâmico e gerador de criação de novos negócios (Lumpkin *et* Dess 1996).

É por isso que Stevenson *et* Gumpert (1985) consideram que os empreendedores são indivíduos orientados para a ação, enérgicos, tolerantes a ambiguidades e auto-confiantes, com um forte controlo pessoal e forte necessidade por auto-realização. A motivação parece, assim, surgir como crucial nesta definição. Logo, parece consensual que a orientação empreendedora se possa operacionalizar através de cinco dimensões (Miller 1983, Lumpkin *et* Dess 1996): inovação, pró-atividade, assunção do risco, autonomia e agressividade competitiva. A inovação refere-se à predisposição em apoiar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou ideias, pela adoção de novas tecnologias, processos ou procedimentos internos (Lumpkin *et* Dess 1996). A pró-atividade é a capacidade das organizações anteciparem e desenvolverem por si próprias novas oportunidades de mercado e participarem em mercados emergentes. A assunção do risco está implícita na decisão de atribuir grande parte dos recursos a novos projetos para o desenvolvimento de oportunidades (Lumpkin *et* Dess 1996). Esta dimensão da orientação empreendedora captura o grau de risco refletido em várias decisões da organização na afetação de recursos, bem como na escolha de produtos, serviços e mercados (Venkatraman 1989). A autonomia é a liberdade para agir, independentemente de se levar ou não por diante uma ideia ou uma visão. No contexto das organizações, ela refere-se às ações tomadas sem qualquer tipo de pressão. A agressividade competitiva refere-se à tendência ou propensão de uma organização em responder, direta e intensamente, às ações da concorrência, para alcançar melhores posições no mercado, visando superar essa concorrência (Chen *et* Hambrick 1995). Portanto, o conceito de *habitus* é importante para compreender a pré-disposição dos membros da família empresária para participarem nas lutas por uma posição pelo exercício do poder entre detentores de poderes diferentes (competição por uma posição no seio da família empresária), a partir do capital simbólico de cada um. Este manifesta-se, por exemplo, através da pertença a redes relacionais externas, pela formação académica obtida na mesma escola, pela pertença ao mesmo grupo social ou pela confiança transmitida por uma família dominante.

Assim, um membro da família empresária – independentemente de pertencer ou não ao clã familiar – que detenha alguma orientação empreendedora intrínseca, deterá uma posição específica no seio da família empresária, que lhe mudará o seu conjunto de opções em relação aos outros membros dessa família; ao mesmo tempo, aquela orientação empreendedora intrínseca e individual, proporciona à família empresária como um todo, certos comportamentos para com a empresa ou empresas familiares.

3.4.2 *Habitus e hexis*

A noção de *habitus* e a de *hexis* podem confundir-se; a *hexis* é uma das dimensões do *habitus*. Além disso, em Bourdieu (1989) o *habitus* é, ele próprio, uma conversão da noção aristotélica de *hexis*, sendo também uma tradução latina da *hexis* de Aristóteles (Casanova 1995). Quer o *habitus* quer a *hexis* representam disposições incorporadas, quase posturais, dos agentes em ação (Bourdieu 1998, 125-127). Contudo, o *habitus* pode ser considerado uma conjunção ou uma superação da noção de *hexis* (Casanova 1995), pois trata-se de uma noção mais abrangente, que engloba a própria noção de *hexis*. Além da *hexis*, outras dimensões do *habitus* são (Thiry-Cherques 2006, 33):

- a) O *ethos* ou conjunto sistemático de disposições morais, de princípios práticos, que fazem parte do *habitus* (Accardo 2006, 153n);
- b) O *eidós*, um modo de pensar específico para apreensão intelectual da realidade, aberto à possibilidade de uma reestruturação (Bourdieu 1998, 85);
- c) A *aesthesis* é a sensibilidade, a dimensão de gosto e estilo (Dubois *et al.* 2013).

O *habitus*, ao ser um produto e um produtor de ações, gera uma reciprocidade de relações que estabelecem um movimento perpétuo auto-condicionado, que procura, permanentemente o reequilíbrio, que tende a regenerar-se e a reproduzir-se. Ele é o produto da experiência individual, da experiência histórica coletiva e da interação entre essas experiências. Percebemos, pensamos e agimos dentro da estrita liberdade dada pela lógica do campo e da situação que nele ocupam os agentes (Thiry-Cherques 2006, 34). Por isso, o *habitus* fundamenta condutas regulares, que permitem prever práticas – as coisas que se fazem e as coisas que não se fazem – em determinado campo (Bourdieu 1990). Os *habitus* são diferenciados e diferenciantes, isto é, operam distinções (Bourdieu 2008b).

3.5 Dinâmica de concorrência e dominação

O que determina a existência de um campo e demarca as suas fronteiras são os interesses específicos, os investimentos económicos e psicológicos que ele solicita a agentes dotados de *habitus* e as instituições nelas inseridas (Thiry-Cherques 2006, 36). Já o que determina a vida num campo é a ação dos agentes e dos grupos, constituídos e constituintes das relações de força, que investem tempo, dinheiro e trabalho, cujo

retorno depende da economia particular de cada campo (Bourdieu 1990). Logo, o conceito de campo procura dar conta dos aspetos permanentes das estruturas sociais, pode ser analisado independentemente das características dos seus agentes, e será tanto mais fortemente estabelecido quanto maior for o seu grau de autonomia e quanto maior for a quantidade de capital simbólico acumulado pelos seus agentes.

A estrutura do campo é dada pelas relações de força entre os agentes e as instituições que lutam pela hegemonia no interior do campo. Dito de outro modo, o monopólio da autoridade que outorga o poder de ditar as regras de repartir o capital específico de cada campo. Ou seja, existe conflito entre os agentes que dominam e os agentes que são dominados – violência simbólica (Bourdieu 2008a, 114). Esta dominação é, em geral, não evidente, não específica, mas subtil e violenta. É considerada legítima dentro de cada campo e inerente ao sistema, com os ganhos aí realizados a reverterem para os agentes dominantes. Esta violência simbólica, doce e mascarada, exerce-se com a cumplicidade daqueles que a sofrem e está presente no discurso do mestre, na autoridade do burocrata, na atitude do intelectual (Thiry-Cherques 2006, 37).

Mesmo no seio de campos autónomos – como educação, religião, cultura – os quais integram um sistema de poder, os campos coexistem com outros campos, cujos agentes ou grupos com afinidades, que os compõem, estão em constante disputa para conservarem ou transformarem a posição que detêm num campo determinado. Nesta noção de autonomia dos campos sociais, cada um deles possui interesses específicos, assim como capitais simbólicos que se constituem em sínteses diferenciadas dos outros capitais. Logo, um mesmo agente pode ter acumulação significativa de capital simbólico em determinado campo social ou em determinado lugar do campo social, e uma pequena acumulação de capitais em outro campo social. Assim, o capital simbólico pode variar de um espaço determinado para outro espaço ou de um momento no tempo para outro momento. Transitando no tempo e no espaço entre diversos tipos de campo social, o capital simbólico constitui um referencial teórico considerável para o estudo de diferentes campos sociais, ajudando assim a compreender as relações de poder no funcionamento da família empresária. Neste sentido, uma família empresária pode ser considerada um conjunto de subcampos, onde cada um surge como se fosse homogéneo, mas onde cada agente, enquanto indivíduo, transporta o seu interesse próprio. Assim, desenvolve-se uma dinâmica de relacionamentos interpessoais e de campo de forças ou de lutas que explica fracassos e sucessos; todo o indivíduo que entra nesse campo não pode assumir uma atitude neutra – sob pena de ficar afastado – e tem

de saber quais os interesses que defende. Logo, terá que desenvolver as suas estratégias de luta pelo seu interesse próprio. Estas estratégias surgem devido a uma desigual distribuição do capital no campo, contribuindo para um permanente conflito, sendo as mais comuns centradas (Thiry-Cherques 2006, 39):

- a) Na conservação das formas de capital;
- b) No investimento, com o objetivo da sua reprodução;
- c) Na sucessão, com o objetivo de manter as heranças e a ascensão social;
- d) Na educação, também com o objetivo de manter as heranças e a ascensão social;
- e) Na acumulação económica, social (matrimónios), cultural (estilo de vida, bens, títulos académicos) e simbólico (*status*).

3.6 O papel das instituições

As instituições são instâncias de poder cujo papel é o de instituírem a realidade, de fazer com que existam, na prática, as relações sociais e consolidá-las. São constrangimentos socialmente construídos que estruturam as interações políticas, económicas e sociais.

3.6.1 Conceito

As instituições constituem restrições quer formais (leis, constituições, direitos de propriedade) quer informais (normas de comportamento, convenções, códigos de conduta) da sociedade. Possuem uma importância fundamental porque, ao serem imposições criadas pelos agentes, são as regras do jogo, que acabam limitando as suas interações, com o objetivo de reduzir a incerteza nas transações na economia (North 1991, 97). Logo, entende-se por instituição, uma prática social cuja função é codificar as distâncias sociais ou de as fazer respeitar (Accardo 2006, 60). Ou seja, um conjunto de expectativas que dão lugar a comportamentos previsíveis por parte dos indivíduos, que as seguem de modo quase irreflexivo e as quais não necessitam de justificação para serem executadas. A sua autoridade advém-lhes da adesão de grande parte da população de um determinado campo ou conjunto de campos. Devido a esta delegação de poder, e à importância do capital simbólico que daí retiram, as instituições podem impor, nos seus respetivos domínios, as definições legítimas da realidade aos agentes a quem elas dão acreditação. Ou seja, o trabalho das instituições consiste, no essencial, em delimitar exatamente os grupos sociais, ao darem a conhecer os critérios de pertença a esses

grupos e ao decretarem as propriedades unívocas em redor das quais os agentes devem pautar os seus comportamentos, com a concordância dos próprios, alinhando de um ou do outro lado de fronteiras precisas, como aquelas que separam, por exemplo, os diplomados dos não diplomados ou os casados dos solteiros (Accardo 2006, 116, 119). Como consequência, as instituições são as regras do jogo (North 1991) que transmitem certeza, segurança e firmeza, a que Damásio (1996) acrescenta a intuição. Esta é um sentimento que acompanha a avaliação de uma ideia, um facto ou uma decisão. Em termos teóricos, a avaliação deveria resultar de uma análise da informação a favor ou contra essa ideia, facto ou decisão (Ariño 2005), mas na maior parte das vezes, o que acontece é um sentimento, mais ou menos forte, a favor ou contra, que está para além de qualquer explicação lógica. Este mecanismo oculto é a fonte da intuição, o misterioso mecanismo por meio do qual chegamos à solução de um problema sem raciocinar, com vista a essa solução (Damásio 1996, 220).

3.6.2 A confiança

O raciocínio que acaba de se expor tem implícita uma das maiores instituições da modernidade – a confiança –, a qual conseguiu um elevado grau de aceitação social. A confiança tem por base as experiências individuais com a família empresária ou a empresa familiar. Logo, uma família empresária constrói a confiança em si quando os seus membros conjugam esforços para planear ou solucionar problemas relacionados com assuntos difíceis, e desenvolvem, de modo justo, regras familiares para aplicação de forma coerente a todos os membros da família empresária. Assim, cada membro da família empresária sabe o que pode esperar das suas interações com esta família e a empresa familiar (Carlock *et* Ward 2003, 35). Logo, a confiança é uma forma especial de capital simbólico crucial para todas as relações no seio da família empresária, e a sua criação e manutenção pode converter-se numa vantagem competitiva única para a empresa familiar. A importância das instituições para o desenvolvimento e funcionamento da família empresária e empresa familiar é sublinhado por Sharma *et al.* (2012, 12).

3.6.3 O casamento

Não há nada mais falacioso do que as crenças obsoletas sobre as ligações de sangue e as relações que advêm desse modelo (Schemeil 2016, 35). Neste contexto, o casamento, por conveniência ou não, é uma forma de concentração de riqueza e de oportunidades (Louçã *et al.* 2014, 29; Schemeil 2016, 36), pois, visa unir os membros de um grupo dominante com os membros de um outro grupo pelo menos equivalente sobre todas as relações pertinentes (Accardo 2006, 241), e foi sempre uma forma de coesão da classe dominante portuguesa. Aliás, na atividade bancária os contatos são importantes, o que significa família, continuidade, bons casamentos e sucesso dinástico (Landes 2000, 8). A teoria sociológica justifica a formação de relações sociais independentemente de qualquer estratégia coletiva, ou seja, apenas como resultado das estratégias dos indivíduos que procuram por esta via aumentar a sua remuneração, o seu prestígio e a disponibilização de uma rede que lhes seja útil para o progresso na carreira (Mizruchi, 1996). Na perspetiva sociológica, onde a noção de poder é central, as redes de gestores de topo (administradores) prosseguem estratégias de poder do capital financeiro, de grupos de empresas, de famílias dominantes ou de classes sociais. Trata-se, nomeadamente, de manter a coesão, de assegurar a coordenação e o controlo da economia. As redes prosseguem uma lógica própria, que transcende o interesse das organizações ou dos indivíduos aderentes. As empresas favorecidas pelas redes são *à priori* aquelas que são administradas pelos indivíduos pertencentes à rede.

A pertença a redes relacionais externas, frequentemente ligadas a uma formação académica obtida na mesma escola (Pigé, 1998; Pichard-Stamford, 2000; Paquerot et Chapuis, 2003) tem influência, pois permite dispor de certos recursos estratégicos (financeiros, de informação, comerciais) que lhe permitem reforçar a sua posição em relação às outras partes interessadas. Lima (2003) identificou que para além de um estilo de vida em comum, as pessoas do grupo social [famílias empresárias] formam uma rede estreita de relações, na qual é muito difícil a um estranho entrar, pois, as pessoas que constituem estas famílias partilham muito mais do que um lugar no topo da hierarquia das empresas nacionais e a falta de relação entre elas é apenas aparente. Os membros destes vários grupos empresariais de base familiar mantêm entre si relações de amizade e sociabilidade, que são frequentemente consolidadas através de casamentos entre os seus membros. Mais ainda, para além de possuírem um elevado estatuto social, os membros destas famílias partilham um modo de vida, um conjunto de interesses,

ideais, atitudes, formas de comportamento, formas de ser, fazer e vestir. As práticas que desempenham em comum remetem para a partilha de algo bastante mais abrangente e significativo do que o simples êxito empresarial; partilham um “estilo de vida de grupo”. Os membros destas famílias relacionam-se em situações diversas e sobrepostas: partilham relações de amizade, relações profissionais, andam nos mesmos colégios, têm amigos comuns, frequentam os mesmos clubes, são convidados para as mesmas festas, têm casas próximas e muito frequentemente, casam-se entre si. Estes múltiplos espaços de sociabilidade e interconhecimento promovem redes de relações, mais ou menos fechadas, que tendem a reproduzir-se no tempo, ao longo das gerações e através de múltiplos intercasamentos, criando barreiras informais à entrada de novos membros. Os sentimentos que unem estas pessoas baseiam-se em laços de conhecimento pessoal de longa data, no cruzamento de fatores identitários comuns, na partilha de projetos de vida e uma visão do mundo com continuidade nas gerações seguintes (Lima 2003, 157-159).

Capítulo 4. Públicos da família empresária

Os públicos da família empresária, aos quais pertence o agente social, são dotados de liberdade de opinião e capacidade de argumentação com vista à obtenção de consensos (Gallo *et al.* 2009, 46-47; Guedes 2010), ou lutam pela manutenção ou conquista de posições no campo social que é a família empresária (Accardo 2006, 71). Estes públicos – ou subcampos – são a razão de ser da família empresária e determinam os diferentes modos de interação social entre si e a empresa familiar. Estes públicos podem ser internos, externos ou mistos. Como todos os agentes envolvidos num campo têm um certo número de interesses fundamentais em comum (Bourdieu 1993, 74), a maior dificuldade desta dissertação parece residir em encontrar um conceito de público ao qual se possa aplicar, de maneira lógica, as propriedades de campo de Bourdieu (1993).

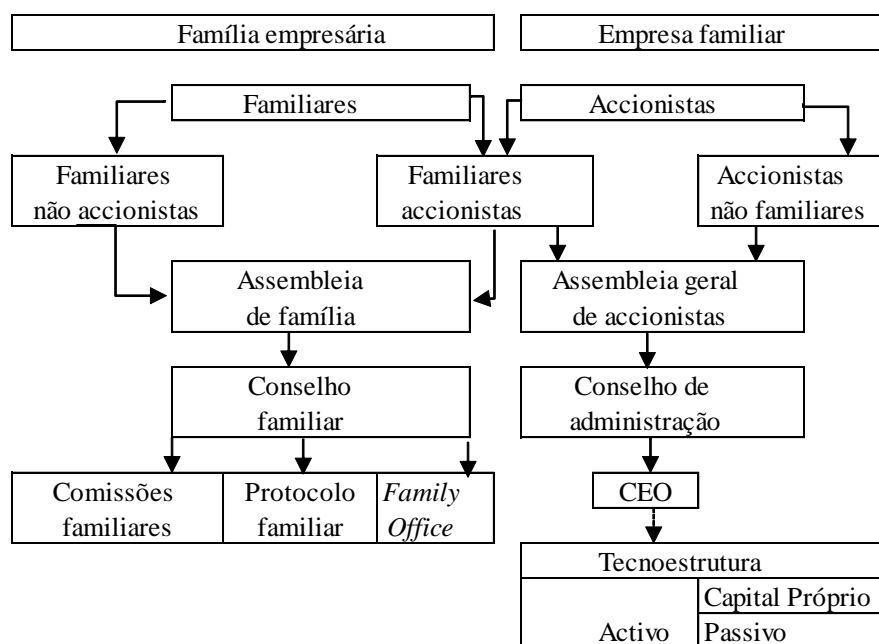
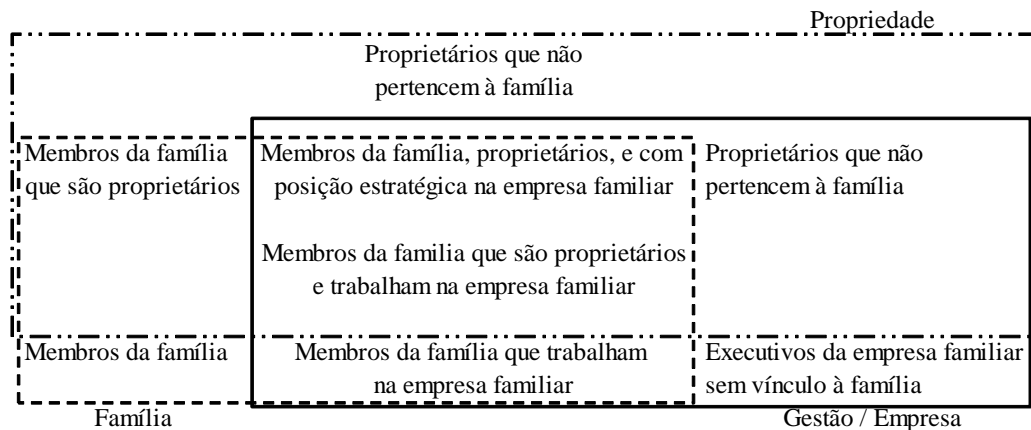


Figura 4.1 – Família empresária vs Empresa familiar

A simetria de papéis desempenhados pelos membros de uma empresa familiar e simultaneamente membros da família empresária são apresentados num esquema de equivalências sumário (Figura 4.1). De referir, que muitas das vezes os órgãos de governo da família empresária poderão não estar formalmente expressos, mas funcionam informalmente e são aceites pelos seus membros, cumprindo assim a sua missão de influência e procura de coesão na família empresária (Ensly *et Pearson* 2005, 270). Para analisar os diferentes tipos de públicos – interno e externo – pedimos emprestado a Murray (2001) o seu modelo de diagnóstico dos três círculos, sobrepostos,

de empresa familiar, com base nas dimensões propriedade, família e negócio (gestão/empresa), proposto por Tagiuri *et* Davis (1982) e ampliado por Ward *et* Aronoff (1994), para analisar as diferenças dos vários grupos de interesse existentes (Figura 4.2).



Fonte: Adaptado de Tagiuri *et* Davis 1982, 200; Gersick *et* al. 1997, 6; Murray 2001, 37.

Figura 4.2 – Modelo dos três círculos da empresa familiar

Aquelas três dimensões irão gerar um emaranhado de interações potenciadoras de diferentes impactos (Gersick *et* al. 1997, 68; Steinberg *et* Blumenthal 2011, 37-43):

- a) A dimensão família gera afetos, aqui entendidos no seu significado mais amplo: amor, generosidade, orgulho, compreensão, alegria (sentimentos positivos); raiva, ciúme, rivalidade, agressividade (sentimentos negativos). O afeto está de permeio entre todas as relações de interdependência das dimensões negócio e propriedade.
- b) A gestão do negócio é a dimensão que gera competição, rivalidade e jogos de poder entre os membros da família empresária, e entre estes e os gestores de fora da mesma. Nesta dimensão sobressai, então, o poder de decidir, o *status* e a visibilidade dos cargos desempenhados na empresa familiar.
- c) Na dimensão propriedade predomina a relação da família empresária com o dinheiro e com a geração de riqueza que decorre da gestão do negócio. É nesta dimensão que se geram os debates sobre o uso indiscriminado dos bens comuns por alguns e não por todos os membros da família empresária.

Portanto, este modelo facilita a compreensão das fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites de todos os agentes que interagem com a empresa familiar e as suas funções, bem como a posição de proprietário, familiar ou não-familiar (Gersick *et* al. 1997, 7).

A base do modelo combina a empresa familiar e a família empresária, com aquela subdividida em dois círculos: um relativo à propriedade do capital e o outro relativo à gestão do negócio. Assim, o modelo permite visualizar todos os agentes envolvidos com a empresa familiar, estabelecendo a sua participação nesta e/ou na família empresária, bem como a sua influência na tomada de decisões.

4.1 Públicos internos da família empresária

Para a definição de públicos da família empresária, numa perspectiva interna, foram tidos em conta os sujeitos que se relacionam, têm interesses e objetivos diferentes nessa relação com aquele construto, com base em Murray (2001, 37). Assim, pressupondo que qualquer organização é composta por vários públicos e que a família empresária é um espaço aberto de disputas e conflitos, mas também de experiências de partilha e troca, feita de diversidade e de dinamismo, que comporta ritmos de transformação que permitem reconfigurações relativamente fluidas e rápidas (Baptista 2001: 72), e onde os agentes desenvolvem as suas estratégias (Accardo 2006, 217), elegemos cinco tipos de públicos internos diferentes (Quadro 4.1), devido ao impacto que os mesmos poderão provocar na mudança dos papéis individuais na família empresária – seja enquanto negócio seja na propriedade da mesma – e respetiva alteração de equilíbrio de poderes entre eles (Murray 2001, 36; Casillas *et al.* 2005, 27-33; Suess 2014, 140).

Quadro 4.1 – Públicos internos da família empresária e seus interesses típicos

Públicos internos		Interesses típicos
1.1	Membros da família	Vida familiar estável, perspetivas de carreira e obtenção de riqueza.
1.2	Membros da família que são proprietários	Informação sobre os negócios, perspetivas de aumento da sua riqueza, outras mordomias.
1.3	Membros da família que trabalham na empresa familiar	Segurança, influência da cultura familiar na política de remunerações, nepotismo, orientação estratégica na empresa familiar.
1.4	Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa familiar	Agregar valor ao que herdaram.
1.5	Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na empresa familiar	Todos os interesses anteriores, acrescidos da gestão de conflito de interesses através das relações de família, foco no negócio e visão da empresa familiar.

Fonte: Adaptado de Murray 2001, 37.

Cada um destes públicos tem relações, interesses e objetivos diferentes no seu relacionamento com a família empresária e têm também pontos convergentes entre si, o que faz desta família um ser vivo que deve ser administrado levando em conta todos esses interesses (Bernhoeft *et Gallo* 2003, 15-24).

4.1.1 Membros da família

Todos os membros da família, quer os descendentes diretos quer os que se incorporam na família, possuem algum tipo de interesse ou preocupação com a vida e o futuro das empresas em que a família participa. Estes tipos de atuação e influência refletem-se nas relações normais existentes entre os familiares ou em eventos representativos das tradições de qualquer dinâmica familiar – almoços, casamentos, batizados, aniversários, funerais, entre outros – e são do foro do seu espaço privado. Não considerar este tipo de interações sociais e respetivos efeitos é querer negar evidências que muitos patriarcas ou fundadores tentam controlar. A família empresária é uma entidade que detém poder e possui uma dinâmica própria, onde vínculos e relacionamentos são regidos, na sua maioria, por fatores emocionais. Assim, parece ser um equívoco querer regulá-los com fórmulas estruturadas, como se de uma empresa se tratasse (Bernhoeft *et* Gallo 2003, 17), se bem que certos vínculos (por exemplo, casamentos, divórcio, paternidade) possuam também uma vertente legal que poderá influenciar a forma como a família empresária se estrutura ou irá tratar os eventuais conflitos ou divergências. Esta família possui ainda muitos rituais que lhe conferem características próprias, cujas simbologias se tornam elementos importantes para qualquer abordagem aos seus membros.

Através do percurso de vida destes membros a família vai desdobrar-se através de uma relação multifamiliar; à família de origem deverão seguir-se outras famílias alargadas, também com as suas próprias características. Estas últimas famílias alargadas, em algumas situações, poderão contribuir para a integração e noutras situações poderão funcionar como elemento gerador de diferenças e conflitos de interesses ou valores, devido à sua profunda diversificação, complexidade e mudança do seu sistema de poder. Uma das razões para que estes comportamentos se modifiquem é também o facto de ocorrer a transferência de propriedade e do património, que agora está muito mais pulverizado pelos membros da família, gerando uma maior complexidade da propriedade (Gersick *et* al. 1997, 50). Por estas razões, a família, como um todo, é um dos públicos que necessita de ser preparado e sensibilizado para os negócios familiares.

4.1.2 Membros da família que são proprietários

Este público constitui um agrupamento que é mutável ao longo das gerações, ou seja, os seus interesses sofrem alterações a cada nova configuração no controlo da empresa

familiar. A saída de um membro da geração de controlo, ou uma doação antecipada, geram a entrada de novos membros, os quais não podem deixar de ser considerados nos seus interesses e expectativas. As participações começam a ter proporções e pesos diferentes, dependendo da forma como elas passam a ser divididas. Mais herdeiros, mais casamentos, filhos ou separações tendem a multiplicar a complexidade do sentir e agir deste público que tem uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa familiar. Daí, a importância da preparação deste conjunto de membros para o papel de acionistas, para que cada membro que se torne proprietário possa acrescentar valor ao património herdado, fortalecendo a família empresária (Bernhoeft *et al.* 2003, 18; Floriani 2012, 111; Gallo *et al.* 2009, 78).

4.1.3 Membros da família que trabalham na empresa familiar

Em relação aos restantes membros da família, este grupo de público apresenta interesses e expectativas muito próprias. Por vezes torna-se difícil fazer a separação entre propriedade e empresa familiar. Sentem uma certa segurança que decorre muito mais de serem membros da família empresária do que da sua competência profissional, podendo levá-los a questionar porque estão ali: se por mérito próprio ou se por caridade familiar? Independentemente da resposta, um profissional familiar não pode negar o seu duplo papel, devendo estar preparado para lidar com esta duplicidade. Este público transporta consigo uma outra característica: a dificuldade do seu despedimento pela empresa familiar. Os vínculos familiares dificultam que seja esta uma mera medida de carácter profissional. Nas relações que continuarão a existir nos diferentes eventos familiares este público continua a manter as suas relações, sendo difícil evitar a sua contaminação por alguma decisão tomada no âmbito da empresa, pelo que há necessidade de criar relacionamentos viáveis entre quem trabalha na empresa familiar e aqueles que não trabalham (Gersick *et al.* 197, 45, 52). Ou seja, os membros da família que trabalham na empresa apresentam desejos, ambições e expectativas que não podem ser negligenciadas, com a sua influência a poder tornar-se prejudicial na família e nos negócios, caso não haja um tratamento considerado justo e adequado (Bernhoeft *et al.* 2003, 21; Floriani 2012, 113; Gallo *et al.* 2009, 74).

4.1.4 Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa familiar

A narrativa do ponto 4.1.3 – Membros da família que trabalham na empresa familiar, ganha maior intensidade neste grupo de público, pois estas pessoas podem sentir-se ainda mais importantes e podem cometer o erro de confundir o seu papel de acionistas com as atribuições do cargo que ocupam. Submeter-se à hierarquia, disciplina, política salarial e outros procedimentos da empresa familiar é fundamental para que os papéis não se confundam. O seu raciocínio deve ser o de acrescentar valor ao património herdado (Bernhoeft *et al.* 2003, 18; Floriani 2012, 111; Gallo *et al.* 2009, 78).

4.1.5 Membros da família, proprietários, com posição estratégica na empresa familiar

O poder da geração descendente do fundador advém-lhe do seu vínculo com o trabalho. A partir da segunda geração este elo dá-se por um sistema de valores comuns e pelo capital que cada um herdará na sua devida proporção. Este impacto resulta do processo da sucessão na empresa familiar, consubstanciado na entrada de novos membros da família empresária e na saída de outros (Randerson *et al.* 2015, 144). Isto é, inicia-se uma nova sociedade, onde o poder deixa de estar no seio da empresa familiar, deslocando-se para os acionistas de controlo. E isto exige um processo de profissionalização não apenas da empresa, mas também no seu sistema de governo e da sua arquitetura. Uma clara definição da estrutura de poder através de comissões independentes será da maior importância. Tanto a família como o vínculo societário exigem campos sociais distintos e competentes para lidar com questões estratégicas do capital, devendo ter-se pessoas competentes na gestão do negócio e representantes do capital devidamente preparados e legitimados no seu papel (Bernhoeft *et al.* 2003, 23). Os familiares que detêm participações e ocupam posições estratégicas na empresa familiar deverão tomar decisões levando em conta a perspectiva da criação de valor e não ficarem prisioneiros dos negócios existentes. A escolha destes profissionais deve ter em conta a sua capacitação técnica, ética, deontológica e a sua legitimidade. Reconhecer e aceitar estas capacidades irá tornar menos difíceis os relacionamentos com a família (Gersick *et al.* 1997, 52). Este grupo de público requer uma grande atenção para se obter a continuidade dos negócios, porquanto, reconstitui-se por cada geração que entra, transformando-se numa nova sociedade, ao mesmo tempo que ocorre um processo em que a sua participação acionista se dispersa.

4.2 Públicos externos da família empresária

Para a definição de públicos da família empresária, numa perspetiva externa, foram tidos em conta os sujeitos que não pertencem àquela, mas que com ela se relacionam.

Quadro 4.2 – Públicos externos da família empresária e seus interesses típicos

Públicos externos		Interesses típicos
2.1	Proprietários que não pertencem à família	<i>Return on investment</i> (ROI), dividendos, liquidez, condições de saída.
2.2	Executivos da empresa familiar sem vínculo com a família	Segurança no emprego, poder influenciar a cultura da família, participam em algumas decisões estratégicas.
2.3	Proprietários que não pertencem à família e trabalham na empresa familiar	Rendibilidade, liquidez, condições de saída, segurança no emprego.

Fonte: Adaptado de Murray 2001, 37.

4.2.1 Proprietários que não pertencem à família

Nem sempre existe a figura do fundador como o único proprietário da empresa familiar. Por vezes, a primeira geração inicia um negócio com vários parceiros de origens e grupos familiares diferentes. Existem ainda outras situações em que o fundador, ao longo do processo de crescimento do negócio, oferece alguma participação a executivos ou profissionais que o acompanham de longa data. Em geral esta iniciativa tenta premiar uma relação de confiança ou manter um bom profissional através do vínculo societário. Estas iniciativas criam um público externo com características e interesses próprios, que são os proprietários que não pertencem à família. Em qualquer processo que vise discutir a perpetuidade de uma sociedade ou empresa familiar, este conjunto de público não pode ser desconsiderado. De referir que a primeira geração constrói relações a partir dos papéis desempenhados no seio do próprio negócio, ou seja, esta é uma sociedade de trabalho, pois, é através do esforço individual e coletivo que o empreendimento se inicia e cresce. Assim, parece plausível que não seja possível exigir dos herdeiros a mesma lealdade que caracterizou as relações de seus pais (Bernhoeft *et* Gallo 2003, 19). Muitos herdeiros olham para o negócio na perspetiva de uma herança patrimonial que decorre do esforço de seus pais. Em alguns casos, pode ocorrer também a cobrança de um valor de caráter emocional, que tenta estabelecer um preço pela figura do pai ausente e a sua dedicação ao negócio, para deixar tranquilidade material aos seus herdeiros.

As interpretações sobre a forma como agirão os herdeiros do público externo que não pertence à família empresária, mas que possui uma parte da propriedade, poderão ser as

mais diferentes possíveis. Em alguns casos, dependendo das relações e conflitos que a família empresária apresente, este grupo extrafamiliar poderá atuar como fiel da balança; outras vezes, pode até fragilizar aqueles que detêm o controlo da participação, mas não possuem unidade estratégica e de prioridades, pelo que este continua a ser um público com um papel importante a desempenhar nestas potenciais situações.

4.2.2 Executivos da empresa sem vínculo com a família

O grupo de público externo formado pelos executivos da empresa sem vínculo com a família merece ser olhado com bastante interesse e atenção. Estes são profissionais altamente qualificados que deverão ter uma gestão independente da família empresária, em que são responsabilizados pelos seus erros, e estão sujeitos a exigentes regras de *governance*. Dito de outro modo, a empresa familiar não deverá ser gerida em subordinação aos interesses de um conjunto de famílias empresárias ou de um conjunto de gestores daí oriundos, em detrimento das restantes partes interessadas. Para tal, a empresa familiar deverá dispor de uma supervisão eficaz e independente.

Ser executivo não familiar numa empresa familiar requer dos mesmos uma grande capacidade de adaptação e leitura da dinâmica de uma empresa familiar. Trabalhar numa empresa de controlo e gestão familiar é completamente diferente de trabalhar numa empresa de capitais de subscrição pública, numa empresa de controlo estatal ou mesmo numa multinacional. Mesmo que esta última seja uma empresa de controlo familiar, a distância do grupo de controlo torna a sua dinâmica completamente distinta (Bernhoeft *et* Gallo 2003, 22). Estar próximo dos familiares de controlo, diariamente, exige cuidados acrescidos dos executivos para não misturarem a relação e preferências pessoais com as exigências profissionais. É necessário tomar cuidado para não invadir a privacidade da família dos proprietários, podem influenciar e participar em algumas decisões estratégicas, interferir nos destinos da empresa familiar ou influenciar uma política de remuneração flexível. Ao mesmo tempo, a família empresária deve tomar alguns cuidados no relacionamento com este grupo de público externo. Um deles é não tentar usá-los para arbitrar ou mediar conflitos familiares ou societários. Outro é não dividir preferências entre os sócios, procurando estabelecer sistemas de lealdade que não sejam com a sociedade e muito menos com a empresa familiar, mas sim com algum sócio ou familiar de forma muito pessoal. O executivo não familiar deve sentir-se integrado e comprometido com a filosofia dos sócios e da família empresária e motiva-

do através de uma valorização que equilibre lealdade e competência.

A imagem que os empregados têm da empresa familiar e da empresa não familiar difere num número importante de aspetos (Astrachan *et al.* 2014). Em termos favoráveis, a empresa familiar é vista como detendo uma forte orientação por valores, sendo leal para com os seus empregados e preocupa-se com a tradição. Em termos desfavoráveis, a empresa familiar é associada a conflitos familiares, nepotismo, baixas remunerações e limitadas oportunidades de progressão na carreira, em particular, para os empregados não familiares. Contudo, estas perceções podem ser parciais (Block *et al.* 2016, 67).

4.2.3 Proprietários que não pertencem à família e trabalham na empresa familiar

Este grupo de público externo combina as descrições anteriormente efetuadas no ponto 4.2.1 Proprietários que não pertencem à família e também no ponto 4.1.3 Membros da família que trabalham na empresa familiar (Bernhoeft *et Gallo* 2003, 23).

4.3 Interações dos públicos internos da família empresária

Os espaços privados e públicos são microcosmos sociais que demarcam modos de agir e de ser dos indivíduos. Todo o indivíduo tem três tipos de atuações: públicas, privadas e íntimas. A distinção entre umas e outras nem sempre é fácil.

O conceito de privado parece só ter adquirido consistência no século XIX, sendo aí definido como uma zona de imunidade oferecida ao recolhimento, onde todos podem abandonar as armas e as defesas das quais convém munirem-se ao arriscar-se no espaço público, coincidindo com o lugar da familiaridade – o doméstico, o íntimo (Matos 1996, 130). Contudo, cada definição aparentemente clara e precisa encontra sempre um exemplo que a contradiz ou a torna mais complexa e problemática. Quando parece configurar-se uma conclusão, uma definição, aparece uma nova situação histórica ou literária que a relativiza ou a contradiz (Valdés, 2003). As únicas atuações que também pertencem aos outros são as atuações públicas, porquanto, são efetuadas no espaço público e para o público; logo, são tanto do indivíduo como do público, por este último ser o objeto da relação. Já as atuações privadas e íntimas pertencem ao indivíduo. Num estado de direito, quem queira nelas participar sem a autorização do indivíduo, comete uma transgressão aos direitos individuais deste, sendo considerado um delinquente.

Por norma diferencia-se entre espaço público e espaço privado. Já não é tão frequente diferenciar entre espaço privado e espaço íntimo. Em qualquer caso, o que realmente existe são espaços que o indivíduo usa como cenários na representação que constituem as suas atuações. Estas atuações são públicas, privadas ou íntimas não em si mesmo, mas segundo o espaço em que se desenvolvem. Estes três tipos de atuações – públicas, privadas e íntimas – caracterizam-se por (Valdés 2003; Matos 1996):

- a) As atuações públicas são necessariamente observáveis (visíveis, audíveis ou outra forma de perceção);
- b) As atuações privadas poderão ser observáveis por permissão, por falta de cuidado dos atores ou por *voyeurismo* do observador;
- c) As atuações íntimas não são observáveis; o que lá se passa só pode ser inferido através do que o sujeito diz ou faz, inclusive com a sua inibição ou o seu silêncio.

Seguindo este raciocínio, considera-se que a família empresária se insere nos espaços privado e íntimo. Deste modo, as suas atuações são públicas no seio da família empresária; são privadas, em relação aos restantes atores da sociedade, fora da família empresária; e serão íntimas quando essas relações se restringem apenas aos elementos com origem no clã familiar. Referimo-nos às reuniões que têm lugar a seguir aos almoços ou jantares em família, para tratar de assuntos específicos da empresa familiar, as quais têm lugar numa sala diferente da sala de refeições e onde só tomam lugar os elementos da família empresária com descendência por via uterina, com exclusão explícita dos membros vindos de fora do clã familiar. Por isso, os membros da família empresária deverão saber separar os seus papéis de:

- a) Membro da família – pais, irmãos, cunhados, noras, primos e outros;
- b) Acionistas – detentores de parte do capital social da empresa familiar;
- c) Executivo da empresa familiar – colaborador profissional da empresa familiar.

A não separação clara daqueles papéis poderá conduzir a problemas ou conflitos no seio da família (Floriani 2012, 117-119), os quais poderão ser tipificados em:

- a) Influência na formação da vocação para empresários, por parte dos filhos;
- b) Incentivo natural à competição entre os membros da família;
- c) Formação social dos filhos nos valores da família;
- d) Consciencialização e conhecimento tácito do negócio da família;
- e) Estilo de vida “não conforme” com a idade dos filhos;

- f) Nepotismo na sucessão no negócio da família;
- g) Emprego na empresa da família;
- h) A família como instituição de caridade no sustento das famílias alargadas.

Para os diferentes grupos identificados de públicos da família empresária, sempre que pertençam a todos ou a algum dos âmbitos: família, propriedade, negócio, gestão e sucessão (Casillas *et al.* 2005, 27-33; Suess 2014, 140), os impactos sobre a empresa familiar far-se-ão sentir através de:

- a) Sobreposição de papéis entre família empresária e empresa familiar;
- b) Dificuldade para enfrentar a crescente internacionalização da empresa familiar;
- c) Dificuldade para enfrentar uma renovação organizacional;
- d) Dificuldade para planear antecipadamente a sucessão da propriedade e da gestão;
- e) Gestão do património familiar e a ineficácia dos órgãos de governo da empresa;

4.3.1 Mudanças nas características da família empresária

Em geral, no final da segunda geração da família empresária e na primeira metade da etapa da sua vida na terceira geração, o ambiente na família torna-se mais complexo, graças à presença de um número maior de ramos familiares, à entrada de cônjuges, à existência de membros da família que podem ou não trabalhar na empresa familiar, ter diferentes níveis de participação no capital desta e, provavelmente, diferentes esperanças e interesses postos na empresa familiar (Bernhoeft *et Gallo* 2003, 15-24).

O crescimento da família em termos de dimensão faz com que nela aumente o número de membros, logo, a diversidade de preferências e talentos pessoais. Este crescimento costuma levar à diluição da propriedade e a que os membros da família empresária tenham participações diferentes no capital da empresa familiar. São participações que podem dar lugar a diferentes níveis de direitos, como o da maioria ou da minoria, o de poder pedir que se convoque uma assembleia-geral de acionistas ou outras.

Na terceira geração, é rara a empresa familiar na qual não haja algum membro que deseje ou necessite de vender parte ou a totalidade da sua participação no capital, e poucas são aquelas que estabelecem formas práticas para tornar isto possível. Ou seja, tratar de modo justo as pessoas que querem partir, em lugar de dar origem a traumas que terminam em verdadeiras lutas, manter a unidade da família e, conseqüentemente, que a empresa familiar saia fortalecida.

As mudanças na família empresária afetarão a empresa familiar, seguramente; por isso, a continuidade da empresa familiar procura desenvolvimentos nos modos de informar, participar e de fazer com que as eventuais separações na família não sejam traumáticas, cuja reflexividade se verte na seção seguinte.

4.3.2 Mobilidades e recomposição da família empresária

Os membros da família empresária com origem no clã ou vindos de fora da mesma, com ou sem competências empreendedoras estão em processo competitivo, como corolário da meritocracia, onde os mais aptos deverão ocupar os lugares de maior importância funcional. Esse processo competitivo deverá ser aberto e imparcial, intransigente com nepotismos, protecções e preconceitos, devendo assegurar em todos os casos a selecção dos que virão a ocupar lugares cimeiros. O empenho em concorrer a tais lugares decorre de lhes estarem associados rendimentos superiores – em dinheiro, em poder, em prestígio – que a sociedade lhes atribui, justamente para assegurar o interesse e a competição. Caso isto não aconteça, estamos perante um caso de disfuncionamento “inconsciente” (Almeida, 2013: 13-14) da família empresária.

Estas competências empreendedoras são recursos intangíveis importantes, que poderão ser acrescentados pelos elementos da família com origem fora do clã. É o capital social (Bourdieu 1980b), constituído pelas relações de interconhecimento e de reconhecimento, que permitem dispor de cumplicidades e de auxílios importantes na defesa de interesses próprios. Quanto mais numerosa for essa rede de contatos, quanto mais recursos detiverem e quanto mais forte for o relacionamento dos indivíduos com os seus conhecimentos, mais robusto será o seu recurso em capital social (Almeida, 2013: 38). Estas atitudes empreendedoras são desde muito cedo socializadas pelos filhos de pais empreendedores, pela sua imersão num espaço familiar onde estão expostos a situações e problemas vivenciados pela família, levando-os a desenvolverem as suas percepções de auto-eficácia empresarial (Fayolle *et* Bégin 2009, 14), as quais se refletirão ao longo da sua vida. Com o objetivo de manter a perenidade da família empresária, recorre-se a estruturas de governo, à assunção de responsabilidades para com a comunidade e ao comportamento adequado de todos os membros da família empresária, procedendo-se, se for caso disso, ao afastamento dos membros da família que não atuam dessa forma nem desejam mudar o seu comportamento (Gallo *et al.* 2009, 18).

Capítulo 5. Governo da família empresária

O governo das sociedades é amplamente reconhecido como um fator determinante para o sucesso e o fracasso das organizações. O envolvimento da família empresária introduz uma dimensão única no governo das sociedades para definir como os mecanismos são utilizados para assegurar que as ações organizacionais das partes interessadas são consistentes com os objetivos da coalizão dominante. Apesar do governo das sociedades ter sido reconhecido como um tema importante na investigação dos negócios familiares, as suas diferentes dimensões permanecem pouco estudadas (Steier *et al.* 2015: 1266).

5.1 Sistemas de governo de sociedades

Muita da investigação efetuada sobre o governo das sociedades baseia-se no problema de agência, o qual decorre da separação entre a propriedade do capital e o controlo das empresas pelos seus gestores não proprietários (Carney 2005, 252). Contudo, existem outros sistemas de governo das sociedades para resolver os problemas de agência de modo diferente, como a governabilidade empresarial e a governabilidade familiar, enquanto estruturas de autoridade, sistemas de incentivos e normas de transparência (La Porta *et al.* 1999; Carney 2005; De Massis *et al.* 2016, 3). Viénot (2007, 7-10) separa claramente estes dois sistemas.

Com o surgimento da segunda geração na família empresária, quase sempre, surgem fontes de conflito, as quais se multiplicam com a passagem à terceira geração (Viénot 2007, 7). Contudo, segundo a mesma autora, nada de mais natural, pois, o que há de comum entre dois primos da mesma idade, detendo um o poder, a consideração, o salário e outras prebendas advindas do património familiar, e o outro que apenas recebe um magro dividendo, sobre o qual ainda paga IRS (imposto sobre o rendimento das pessoas singulares)?

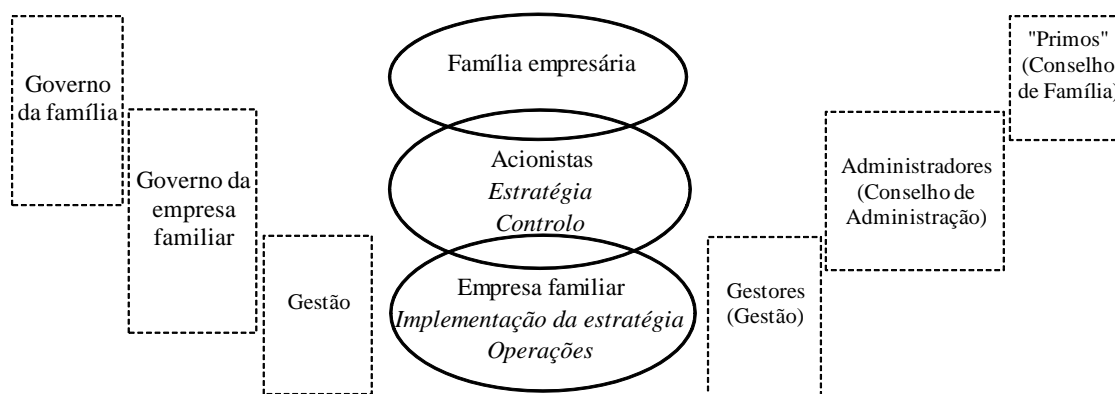
Este tipo de situações gera, inevitavelmente, orientações estratégicas divergentes: um ramo da família querará realizar mais-valias financeiras imediatamente, através da venda do negócio, outro ramo querará obter a liquidez dos seus títulos, privilegiando a cotação dos mesmos em bolsa de valores, outros preferirão manter a independência e reinvestir no negócio de família, em detrimento da distribuição de dividendos.

Ora, estas divergências estratégicas não deverão ser debatidas no seio da empresa familiar, cujos gestores deverão agir sempre na prossecução do interesse social, mas

noutros órgãos, como seja o Conselho de Família, que represente todos os ramos interessados no negócio da família (Carlock *et* Ward 2003, 112).

Os universos da governabilidade dos diferentes atores são mostrados em esquema na Figura 5.1, onde ressaltam as diferenças existentes entre as temáticas e as instâncias jurídicas, a saber:

- a) A governabilidade empresarial traduz as expetativas da família empresária em termos de estratégia da empresa familiar (sua propriedade e controlo), supervisiona a gestão diária, controla os resultados e informa os acionistas, conforme ponto 5.1.1 seguinte;
- b) A governabilidade familiar, através do seu órgão próprio, conforme a arquitetura adotada e com ênfase nos valores familiares, trata da estrutura do património, do controlo deste e do poder da família empresária, conforme 5.1.2 seguinte;
- c) A gestão, propriamente dita, consiste na atenção prestada pelos diferentes gestores na realização dos objetivos definidos pelo Conselho de Administração.



Fonte: Viénot (2007). Adaptado.

Figura 5.1 – Universos da governabilidade

O Conselho de Administração, bem assim como os gestores, detêm entre eles membros da família empresária e profissionais de gestão exteriores a ela, cada um dos quais, deve ter sempre presente o espírito que preside aquela tripla separação de papéis, para que as suas decisões sejam adequadas aos papéis desempenhados, nos contextos próprios das suas responsabilidades. Para facilitar esta tripla separação de papéis e responsabilidades, devem ser adotados instrumentos eficazes em cada um desses cenários.

Nesta dissertação, apenas os sistemas de governabilidade empresarial e familiar nos interessam, para comparação, devido aos seus incentivos específicos, padrões de autoridade e normas de prestação de contas.

5.1.1 Governabilidade empresarial

Na sua forma pura, a governabilidade empresarial é caracterizada pela separação entre a propriedade do capital e o controlo da empresa, dividindo assim as funções de gestão e as funções de decisão (Fama *et* Jensen 1983). As empresas incluídas neste sistema de governo das sociedades fazem uma maior utilização de capital financeiro de subscrição pública do que qualquer outro tipo de empresas. Este capital é subscrito no mercado de capitais por entidades cada vez mais diversas e mediado por investidores institucionais; qualquer um destes atores está mais preocupado com a rentabilidade financeira das suas aplicações do que com o desempenho sustentável das entidades em que investiu (Useem 1993). Este modelo despersonaliza as relações entre os investidores (fornecedores de capital) e a organização em que investem, com aqueles a percecionarem os seus investimentos em termos meramente instrumentais. Como consequência, os incentivos aos executivos por desempenho, as estruturas de autoridade e as normas de prestação de contas, neste sistema de governo das sociedades, tendem para o isomorfismo normativo dos mercados de capitais (Fligstein 2003). Com os incentivos aos executivos a terem como base o valor de mercado da empresa, os gestores profissionais – gestores independentes dos detentores do capital ou da família empresária – mantêm uma responsabilidade fiduciária para com os acionistas e devem assegurar-se que as suas decisões são percecionadas como legítimas e justas pelos empregadores (*principals*, na teoria da agência). Para assegurar a transparência na prestação de contas, estes gestores profissionais estão sujeitos a um conjunto difuso de constrangimentos internos, regras organizacionais, políticas, procedimentos e normas formais de planeamento, impostos por um sistema burocrático fragmentado de equilíbrios impostos pelas autoridades de supervisão desses mercados (Useem 1993).

No sistema de governabilidade empresarial o processo de tomada de decisão exhibe uma racionalidade instrumental por causa das restrições impostas pelas instituições do mercado de capitais (Biggart *et* Delbridge 2004). Esta racionalidade calculatória premeia a tomada de decisão e os processos de criação de valor, sendo também evidente no relacionamento entre a empresa e os seus constituintes organizacionais, ou seja, os *stakeholders* imprescindíveis à sobrevivência da organização, que tendem a ser seleccionados e mantidos por critérios de preço-qualidade (Dyer 1996).

Por os gestores profissionais serem responsáveis perante os acionistas, que lhes pagam, é-lhes difícil justificar compromissos tácitos e extra-contratuais ou justificar as relações

de negócios em critérios de solidariedade ou pessoais (Mintzberg 1994). Em vez disso, no contexto da governabilidade empresarial, os contratos com os fornecedores de fatores de produção, distribuidores e outros parceiros, tendem a ser formalizados por escrito, são sempre incompletos, devido à complexidade e variedade de possíveis contingências, e deixam flexibilidade às partes para procurarem parcerias mais eficientes com outros *stakeholders* (Williamson 1985).

5.1.2 Governabilidade familiar

A governabilidade familiar distingue-se da governabilidade empresarial não pela separação mas pela unificação da propriedade do capital e do controlo da empresa, ajudando a formar o ideário de família empresária (Ward 2010, 95). O grau e a natureza da propriedade necessários para estabelecer o controlo efetivo dependerá do contexto institucional em que uma empresa se situa. Em alguns contextos, um controlo eficaz pode exigir uma maioria absoluta de votos para que o capital esteja concentrado nas mãos da família empresária. Noutros contextos, a utilização de ações de *classe dupla* pode proporcionar um controlo eficaz com menos da maioria absoluta do capital próprio da empresa (Carney 2005, 253). O controlo estratégico de uma empresa também pode ser atingido com um baixo nível de capital investido, através da criação de sistemas em cascata de participações cruzadas (Claessens *et al.*, 2000), pela existência de cláusulas que permitam à família empresária nomear os principais dirigentes ou membros do conselho executivo ou mesmo ignorar o conselho de administração para certas decisões. Na verdade, são os imperativos institucionais, legais, fiscais, políticos e sociais, que dão origem às numerosas e complexas adaptações formais das estruturas de propriedade da empresa familiar, que tornam uma tarefa árdua a procura por uma definição universal de empresa familiar (Carney 2005, 254). Por controlo eficaz entenda-se a capacidade de um proprietário de controlo ter a capacidade para adicionar diretamente ou dispor dos ativos de uma empresa sem recurso a uma terceira entidade.

Esta definição decorre das noções clássicas de direitos de propriedade, que sugerem que a posse desses direitos confere aos seus detentores poderes de fruição, rendimento e uso – *fructus, abusus e usus* (Williamson 1985). O direito de fruição define a capacidade do agente desfrutar em exclusividade da satisfação proporcionada pela utilização total ou parcial de determinada quantidade do bem. O direito de rendimento define a capacidade de, voluntariamente, o agente dispor do bem, quer materialmente (consumindo-o,

transformando-o ou mesmo destruindo-o) quer juridicamente (vendendo-o, doando-o ou hipotecando-o, ressaltando eventuais restrições a estas ações). O direito de uso define as utilizações potenciais do bem. Assim, a unificação da propriedade do capital e do controlo da gestão, pode proporcionar mais autoridade organizacional ao empresário, à família empresária ou a uma coalização de famílias.

Este sistema de governo das sociedades gera tendências que podem ser rotuladas como: a) parcimónia, b) personalização e c) particularização.

5.1.2.1 Parcimónia

A propensão para a parcimónia decorre do facto de a empresa familiar tomar decisões estratégicas sobre a riqueza da família empresária. Em geral, as pessoas são mais prudentes quando trabalham com os seus próprios bens. Permanecendo as outras variáveis constantes, a unificação da propriedade do capital e do controlo da gestão da empresa mitiga os problemas clássicos de agência inerentes à governabilidade empresarial, porque as funções de utilidade dos proprietários gestores, em termos de oportunidades de crescimento e de tomada de risco, são uma e a mesma função. Esta convergência de interesses pode tornar-se menos robusta quando exista uma grande pulverização de detentores da propriedade do capital. Contudo, esta forma de governo das sociedades reduz a tendência para o oportunismo e a possível endemia da separação da propriedade do capital e do controlo da gestão, não necessitando de dispendiosos sistemas de monitorização e incentivos entre proprietários e gestores (Jensen *et* Meckling, 1976). O controlo direto da empresa familiar por uma família empresária tem associada uma rendibilidade residual, para os detentores da propriedade do capital, o que incentiva à minimização dos custos de controlo (Alchian *et* Demsetz 1972) e a uma apertada monitorização do comportamento discricionário dos gestores, o que torna difícil, para estes, desviar recursos para atividades de não criação de valor (Anderson *et* Reeb 2003). Logo, a empresa familiar detém fortes incentivos para garantir que o seu capital é utilizado com moderação e de forma intensiva, e os custos de produção indiretos são bem geridos (Brickley *et* Dark 1987). Em suma, a convergência de incentivos que reduzam os custos de agência e, ao mesmo tempo, promovam a eficiência da produção (Durand *et* Vargas 2003), pode ser rotulada como sendo a parcimónia, e indica uma tendência para a conservação dos recursos e a cuidadosa afetação dos mesmos, em relação a outros modos de governo das sociedades.

5.1.2.2 Personalização

A unificação da propriedade do capital e do controlo de gestão concentra a autoridade organizacional na pessoa do proprietário gestor ou família empresária. Por conseguinte, estes agentes operam sob restrições de ordem interna, as quais, os podem dispensar de controlos burocráticos internos que limitam a autoridade de gestão noutros sistemas de governo das sociedades. Os proprietários gestores estão menos sujeitos a restrições externas em relação à prestação de contas, divulgação e transparência das mesmas. Isto deve-se à concentração da propriedade do capital permitir que os proprietários atenuem as restrições ao seu poder discricionário decorrente da apreciação dos investimentos de mercado (Morck *et al.* 1988). Enquanto a estrutura de autoridade da governabilidade empresarial é relativamente difusa, impessoal e está incorporada nas funções do gestor – autoridade racional-legal (Weber 1947), na governabilidade familiar a autoridade assenta na pessoa do proprietário e gestor. É esta personalização da autoridade, na empresa familiar, que permite que a família empresária projete a sua própria visão sobre o negócio (Chua *et Sharma* 1999).

5.1.2.3 Particularização

A particularização decorre da personalização de autoridade e da tendência do proprietário gestor para ver a empresa familiar como "o nosso negócio" (Demsetz *et Lehn*, 1985). A contratação de gestores profissionais por parte do proprietário deve-se aos conhecimentos específicos daqueles, e espera-se que eles empreguem critérios de decisão racional-calculista nas suas atividades de gestão. Contudo, na empresa familiar, os direitos de controlo da família empresária permitem que a mesma intervenha nos assuntos da empresa empregando critérios particulares, da sua escolha, em substituição dos critérios próprios do cálculo racionalista. Esta liberdade de intervenção da família empresária incorpora uma maior latitude no exercício da autoridade, por a família poder recorrer a critérios de decisão com base no altruísmo ou nepotismo, o que poderá atenuar a propensão para a economicidade acima descrita, pois, a mesma é livre de perseguir objetivos não-económicos (Chrisman *et al.* 2003), os quais podem variar de empresa para empresa e através das gerações.

5.1.3 Categorias principais de entidades na família empresária

A separação dos diferentes papéis representados pelos membros da família empresária, entre os vários tipos de interesses contidos nesses papéis, torna mais viável a análise de redes de interesses sobrepostos, muitas vezes antagónicos, através da implementação de um sistema de procura de equilíbrios – *checks and balances* (Ward 2010, 93). Quem está nesses órgãos não deverá poder acumular funções – a bem da sua liberdade de atuação e da transparência e chamada de atenção para trajetórias ou rumos a corrigir. No âmbito da família empresária o seu governo significa, primordialmente, ter regras claras em relação à propriedade e à gestão da empresa familiar, saber usar o seu património de forma responsável e coerente com o passado, o presente, e vislumbrando o futuro. Em recente revisão de literatura dos sistemas de governo da família empresária (Suess 2014, 140) foram tipificadas três categorias principais de entidades, a saber: reuniões de família, conselhos de família, constituições familiares. A sua ordenação num *continuum* desde o modo informal para um modo mais formal (Figura 5.2). Por vezes, são criadas entidades externas independentes – fundações.

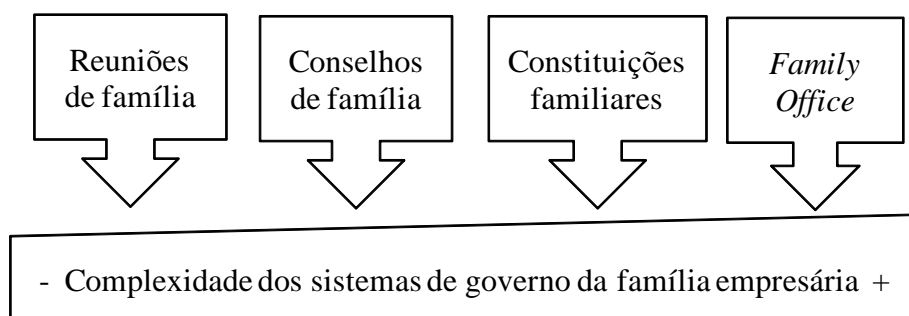


Figura 5.2 – Entidades de governo da família empresária

Em suma, as instituições primordiais assentes na família empresária são, neste contexto, substituídas por organizações conscientemente constituídas com finalidades de controlo, de incentivos materiais e de *status*, racionalmente criados (Portes 1998, 10), cuja complexidade depende da arquitetura adotada por cada família empresária, em concreto.

5.2 Reuniões de família

As reuniões de família são eventos informais onde se junta a família empresária para discutir os negócios e/ou os assuntos comuns à mesma.

5.2.1 Reuniões familiares

A reunião familiar é o modelo mais simples de organização de encontros da família empresária (Casillas *et al.* 2005), podendo variar em termos de política de quem pode participar na mesma, formalidades a cumprir, frequência das reuniões e dos assuntos abrangidos. São exemplos desta tipologia as reuniões de família formais ou informais, as assembleias de família, os fóruns. Este tipo de reunião é comum nas empresas que se encontram na sua primeira fase – empresa familiar de primeira geração – em que a família é constituída pelo empresário, cônjuge e filhos. A simplicidade deste modelo de família permite que as reuniões familiares aconteçam, sem necessidade de formalização, realizando-se as mesmas, a maior parte das vezes, à mesa de refeições ou em momentos semelhantes. Quando não existem filhos ou estes ainda são crianças, as reuniões limitam-se às conversas entre os cônjuges.

O conteúdo das reuniões deste tipo depende, em grande parte, da etapa do ciclo de vida em que se encontram os membros da família empresária. No início, são tratados aspetos como a distribuição das tarefas domésticas, o pagamento de mesada aos filhos, a sua educação, o planeamento do lazer. Nesta fase o empresário tenta transmitir os valores culturais que enformam a sua actividade empresarial, quase sempre de maneira implícita. Com o crescimento dos filhos, outros temas relacionados com a empresa familiar são incluídos nessas reuniões, como a informação sobre os direitos e as obrigações dos proprietários e dos gestores, as expectativas do negócio da família e os planos de desenvolvimento para o mesmo, o planeamento da formação empresarial dos filhos. Nesta fase a transmissão da cultura da empresa aos filhos passa a ser explícita. Por fim, quando os filhos atingem a idade de escolherem o próprio futuro profissional, as reuniões familiares passam a focar-se no debate sobre as aspirações e as pretensões de ambas as partes, empresário e filhos, sobre o futuro da empresa familiar.

5.2.2 Assembleia de família

A assembleia de família é o órgão representativo da família empresária (Bornholdt 2005; Carlock *et Ward* 2010). Consiste numa reunião formal, na qual participam todos os membros da família que tenham que ver com a propriedade da empresa. É uma instituição própria das famílias empresárias que superaram a fase em que a família se resumia a uma única célula familiar. A convocação da assembleia de família deverá ser

efetuada pelo membro da família que ocupa posição de controlo ou liderança sobre as funções executivas ou de governo no seio da empresa familiar, se bem que isso, só por si, não seja condição necessária. A definição das condições (idade, familiares afins, requisitos para o direito de voto) de quem deverá participar neste órgão é, quase sempre, uma questão delicada. A forma de funcionar da assembleia de família deverá estar regulada pelo protocolo familiar – quem preside, periodicidade das reuniões, critérios de votação e todos aqueles que a família empresária considere importantes. A frequência deste tipo de reuniões, em geral, é de uma ou duas vezes por ano. As decisões tomadas em assembleia de família, em geral, versam sobre política de dividendos, *design* e eleição da Direção, avaliação dos diretores, objetivos de rendibilidade do negócio.

5.3 Comissões de família

As comissões de família também são reuniões informais, constituídas por um grupo selecionado de membros da família empresária – muitas das vezes incluindo vários ramos da família ou diferentes gerações – os quais discutem, de modo regular, os assuntos relativos ao envolvimento da família empresária nos negócios. O seu propósito é o de prover fóruns estruturados que possibilitem à família empresária manifestar as suas necessidades, expectativas e valores em relação a políticas a definir para os negócios, que protejam os seus interesses a longo prazo e os da empresa familiar. É um mecanismo simples e comum de governo, podendo variar consideravelmente em termos de política de quem pode participar na mesma, formalidades a cumprir, frequência das reuniões e dos assuntos abrangidos. São exemplos desta tipologia o conselho de fiscalização, o conselho interno, a comissão executiva ou o conselho consultivo.

5.3.1 Conselho de família

Com o aumento de complexidade da família empresária, a assembleia de família é insuficiente para se poderem organizar com eficácia as complicadas relações familiares e empresariais que daí resultam. Para obviar a este problema, as famílias empresárias devem considerar a implementação de um conselho de família, mais restrito que a assembleia de família e que represente os vários ramos da família (Leach 2011; Floriani 2007). O conselho de família, ao contrário da assembleia de família, é uma estrutura fixa, que reúne com certa periodicidade para discutir as questões actuais da empresa e

da família, e elaborar políticas que projetem os interesses desta no longo prazo (Gersick *et al.* 1997, 246). Ou seja, regula as relações da família empresária com os outros subsistemas do modelo tridimensional (propriedade e negócio). Este é um grupo mais restrito, formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento de expectativas dos membros da família empresária em relação à empresa familiar. Entre as principais práticas do conselho de família poderão apontar-se (Gersick *et al.* 1997, 246):

- a) Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- b) Preservar os valores familiares (história, cultura e visão partilhadas);
- c) Definir critérios para proteção, crescimento e diversificação de investimentos;
- d) Criar mecanismos que prevejam a solução para a saída de sócios da empresa;
- e) Planear a sucessão, a transmissão de bens e da herança;
- f) Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- g) Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspetos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- h) Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração nas empresas controladas pela família.

O conselho de família tem por fim gerir os equilíbrios entre os diferentes públicos internos da família empresária e definir as grandes estratégias para a empresa familiar.

5.3.2 Comissões familiares

As comissões familiares especializadas podem ser criadas *ad-hoc* pelo conselho familiar sempre que este entenda necessário. A finalidade destas comissões, em geral, é a de abordar, investigar e propor soluções perante temas específicos que preocupam a família empresária (Bornholdt 2005).

5.4 Constituições familiares

As constituições familiares tratam de questões fundamentais do governo da família empresária (por exemplo, a compra ou venda de participações no capital de empresas da família, a definição da política de empregabilidade de membros da família empresária em empresas controladas por essas famílias), e espelham o que a família empresária representa, as suas expectativas e valores fundamentais.

Estes documentos são geralmente concebidos com a colaboração de um grupo alargado de membros da família empresária, e deverão, entre outros objetivos, contribuir para reduzir o potencial de conflitos entre a família empresária e a empresa familiar. São exemplos desta tipologia o protocolo familiar.

5.4.1 Protocolo familiar

Um instrumento fundamental para gerir a complexidade que o passar do tempo introduz na família empresária e na empresa familiar é o estabelecimento de acordos-padrão ou protocolo familiar, consensualizados entre os membros da família (Bernhoeft *et* Gallo 2003; Bornholdt 2005; Carlock *et* Ward 2010; Leach 2011). A elaboração do protocolo familiar, formal e escrito, pode converter-se num ativo valioso para a família empresária chegar às gerações futuras. A maioria dos conflitos na empresa familiar podem e devem prever-se, devendo a família empresária antecipar este tipo de questões e criar regras de atuação de comum acordo com todos, minimizando as possibilidades de se produzirem conflitos e de se tomarem decisões erradas (Carlock *et* Ward 2010, 200), devendo o protocolo familiar funcionar como método preventivo na resolução de potenciais problemas (Steinberg *et* Blumenthal 2011).

O protocolo familiar deverá constituir um acordo de vontades, consensual e unânime, desenvolvido pelos membros de uma ou mais famílias proprietárias e a empresa familiar, para que seja possível a elaboração de um código de conduta, corporizado num conjunto de regras, de trabalho, governo e propriedade (entre outras), as quais regulam a relação entre a família empresária e desta com a empresa. Ou seja, o protocolo familiar pretende regular a organização corporativa e as relações profissionais e económicas entre a família empresária e a empresa familiar (Tondo 2008). Constitui uma solução para a problemática que supõe a titularidade do capital, o governo e a sucessão na empresa familiar (Gersick *et* al. 1997, 54). A sua missão é ser um instrumento que regule todos os aspetos de uma empresa familiar. O protocolo familiar deverá, então, traduzir-se num compromisso de todos os membros da família empresária que o elaboram e assinam e, simultaneamente, entre esses mesmos familiares as regras elaboradas – fatores específicos ao espaço social (Accardo 2006, 68) – devem assumir valor jurídico, pois, só desta maneira garantirão as condições para que o protocolo seja aplicável, sem desconfianças e em harmonia familiar e, com o tempo, ao longo das gerações, se converta no código de ética da família empresária (Bornholdt 2011, 167).

Do ponto de vista da família empresária o protocolo familiar deverá ajudar a promover a unidade e harmonia dos seus membros e fomentar o seu compromisso pela continuidade da empresa na posse da família, a qual conserva os valores que supostamente a fortalecem (Tondo 2008). As regras estabelecidas no protocolo familiar podem ser rígidas, tal como determinar que os filhos detenham determinada formação, ou podem ser flexíveis, descrevendo em que condições poderão os membros da família empresária serem integrados na empresa familiar sem deterem formação específica. O seu êxito passa pela existência de regras claras, que sejam comunicadas e explicadas adequadamente a cada membro do grupo familiar. O ideal é que estas regras estejam legitimadas e assimiladas pelas partes interessadas, antes do momento de as fazerem cumprir. Em todo o caso, ainda que seja necessário modificar essas regras, é vital que todos os membros envolvidos percebam o benefício trazidos pelo protocolo familiar. Convém caminhar sempre no sentido do geral para o particular, definindo primeiro o modelo ou filosofia em que a empresa familiar se deva desenvolver, começando pela visão que têm os membros da família empresária sobre o desenvolvimento futuro da empresa familiar. Assim, parece mais sensato avançar sobre as particularidades do protocolo, tendo em conta os detalhes dessa visão partilhada.

Em resumo, o protocolo familiar é a carta fundamental da família empresária, em que cada família decide o que vai regular e o que não quer que seja objeto de regulação (Casillas *et al.* 2005, 129). Desta forma, todos os membros da família empresária sabem qual é o quadro de normas em que se deverão movimentar, de que forma podem e devem integrar-se na empresa familiar e o que esperar dela. Por outro lado, quem gere a empresa familiar deve seguir e respeitar as diretrizes fixadas neste documento.

Parece possível trabalhar sem protocolo familiar durante a primeira e a segunda geração, sempre e quando provenha de um só fundador (o mesmo clã) e os que a continuam sejam seus filhos. Nos restantes casos, na terceira geração e quando os sucessores são primos, é imprescindível o protocolo familiar para assegurar a continuidade da empresa familiar (Gersick *et al.* 1997, 55).

5.5 *Family Office*

O *family office* parece ser uma entidade ou estrutura organizacional criada para centralizar a gestão do património e do risco de uma família empresária, garantindo a sua continuidade entre gerações (López *et al.* 2011, Bernhoeft *et al.* Gallo 2003, 55). Dito

de outro modo, é uma instituição jurídica dedicada à organização, preservação e crescimento do património de uma família empresária, através da gestão global desse património, a afetação eficiente dos seus ativos, planeamento dos aspetos do processo de sucessão, da política fiscal, da formação e preparação das gerações futuras (jovens membros da família empresária) e coordenação das ações de filantropia (Wilson 2012). A principal motivação para a família empresária recorrer a um *family office* parece ser a privacidade, o controlo, a flexibilidade e o serviço individualizado (López *et al.* 2011), o que poderá ser uma das razões aparentes para a escassez de literatura sobre o tema.

O conceito tradicional de *family office* centra-se num negócio dirigido por e para uma só família empresária, a qual tem como intenção centralizar a gestão de todo o património comum. Em geral, o *family office* trabalha com o seu próprio quadro de pessoal para gerir os investimentos, a política fiscal, as atividades filantrópicas, a herança e assuntos legais. O seu principal objetivo é garantir a transferência de riqueza entre as gerações da família empresária. O *family office* investe o dinheiro da família, gere todos os seus ativos e paga aos membros da família empresária conforme as suas necessidades (Wilson 2012). Dependendo da definição considerada para *family office*, podem contemplar-se uma multiplicidade de estruturas organizacionais que vão desde um membro da família empresária a desempenhar tarefas administrativas para a sua família juntamente com outras tarefas da empresa familiar, até uma equipa de profissionais focados nos investimentos, na contabilidade, assuntos jurídicos e serviços pessoais dos membros da família empresária. As competências do *family office* podem residir no seu seio ou serem obtidas por recurso a subcontratação no exterior, em função da dimensão do património a gerir, do seu grau de diversidade ou da sua complexidade.

Assim, em resumo, pode definir-se um *family office* como uma organização de pessoas, com competência multi-disciplinares, ao serviço de uma ou de várias famílias empresárias, às quais presta um serviço exclusivo de aconselhamento, focado nos interesses patrimoniais únicos dessa ou dessas famílias. Tal, supõe o comprometimento da família empresária com uma visão de longo prazo, transgeracional, com base em alguns macro princípios que dão forma a este conceito:

- a) Confiança. O *family office* desempenha um papel preponderante nas relações de confiança, de proteção e de acompanhamento junto da família empresária, perante as solicitações do exterior;
- b) Perícia (*expertise*). O *family office* deve deter, em cada momento, a experiência adequada e o domínio técnico das últimas inovações, e ser capaz de mobilizar

redes de especialistas capazes de tratarem com criatividade os problemas mais complexos, variados e evolutivos que lhes colocam os clientes;

- c) Ausência de conflitos de interesses. O *family office* não deverá representar, nunca, um conflito de interesses; ele trabalha com os melhores especialistas do mercado com o objetivo único de defender os interesses dos seus clientes;
- d) Capacidade de execução. O *family office* deverá ser capaz de executar sem falhas e de maneira contínua o conjunto dessas operações;
- e) Transparência. Qualquer que seja o tipo de remuneração (salários, honorários, comissões), o cliente deve conhecer e compreender o custo do seu *family office*.

Como se depreende destes macro princípios, o *family office*, uma estrutura operacional independente, administra todos os bens que pertencem aos membros da família empresária e não os da empresa familiar.

5.6 Fundação familiar

Na ausência de uma definição única de fundação (Moody *et al* 2011, 47), adotamos a da lei portuguesa, a qual nos permite abranger uma enorme diversidade de entidades. Assim, uma fundação é uma pessoa coletiva, sem fim lucrativo, dotada de património suficiente e irrevogavelmente afeto à prossecução de um fim de interesse social. Este fim traduz-se em benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades a ele ligadas por relações de amizade ou de negócios (artº 3º, Lei nº 24/2012, de 9/7). Logo, uma fundação familiar será uma estrutura social privada, independente da família empresária, que obedece a normas legais imperativas, instituída por um fundador, com o património afeto à prossecução de objetivos filantrópicos (Carlock *et Ward* 2010, 211) para públicos-alvo bem definidos nos estatutos, os quais definem os órgãos sociais, cujos mandatos dos seus membros não podem ser vitalícios. A diversidade de tipos de fundação deixa antever múltiplas motivações para a sua criação. A utilização do nome próprio do patriarca, total ou parcial, direta ou indiretamente, acrónimos, o nome próprio do fundador ou de uma personalidade relevante de entre os membros da família ou de alguns nomes de familiares do clã, são utilizados para lhe dar reputação (Olivares 2016, 34-35). Porém, a construção da definição de fundação familiar está em desenvolvimento, procurando envolver várias dimensões da família empresária (Moody *et al.* 2011, 58).

Capítulo 6. Estudo de casos

A família empresária, como paradigma de investigação – área de estudo suficientemente importante para suscitar a atenção e dedicação de vários investigadores, autónoma, e que possui um conjunto próprio e articulado de teorias e métodos – é relativamente recente, mas muito profícuo (Fayolle *et* Bégin 2009, 18; Sharma 2012).

As dificuldades em estabelecer o objeto de investigação – as metodologias dominantes nos últimos 25 anos no campo das empresas familiares foram os questionários e os estudos de caso; métodos como a simulação, a análise de conteúdo e de narrativas, são ainda pouco utilizadas (Sharma 2012) – terá levado à dificuldade de afirmação deste paradigma (Casillas *et al.* 2005, 3; Chua *et al.* 1999; Chrisman *et al.* 2005; Klein *et al.* 2005; Kraus *et al.*, 2011), apesar de os indicadores apontarem para um peso importante das empresas e famílias empresárias na economia dos países, seja no tecido empresarial ou na sua contribuição para a riqueza nacional (Bhat *et al.* 2013, 60).

6.1 Metodologia

A metodologia, em ciências sociais, consiste na explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida no trabalho de pesquisa. Ou seja, é a explicação do tipo de investigação e técnicas utilizadas, válidas e apropriadas ao objeto de análise, do tempo previsto e do tratamento dos dados, com vista à revisão e crítica do conhecimento científico que emerge do estudo da realidade social (Santo 2010, 11; Strauss *et* Corbin 1998, 3). Logo, é o caminho do pensamento e a *praxis* na abordagem da realidade, que procura garantir a eficiência e a eficácia da investigação científica (Santo 2010, 12). Neste contexto, no que se refere à classificação desta pesquisa:

- a) Quanto à natureza, a mesma classifica-se como qualitativa. Nesta, a verdade não se comprova por meio de números ou estatísticas, mas convence a partir de análises feitas de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como a argumentação lógica das ideias. Isto, porque os factos, em ciências sociais têm significados sociais e a sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade (Santo 2010, 15; Bryman 2000, 157), o que envolve uma forma radicalmente diferente de pensar sobre os dados (Strauss *et* Corbin 1998, 59), como seja uma imaginação sensível e ética (Bryman 200, 3).

b) Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo:

- i. É exploratório, por consistir na tentativa de explicar a temática utilizando o conhecimento disponível, sob diferentes formas/perspetivas, consubstanciado nas teorias formuladas por investigadores sobre os pontos tratados (Yin 2015, 244; Strauss *et* Corbin 1998, 23);
- ii. É descritivo por ter o propósito de analisar, com a maior precisão possível, factos ou fenómenos na sua natureza e características, procurando observar, registar e analisar as suas relações, conexões e interferências (Yin 2015, 244; Strauss *et* Corbin 1998, 15);

c) Quanto aos procedimentos, caracterizam-se como estudo de casos, autónomos, realizado sobre duas famílias empresárias portuguesas – a família Champalimaud e a família Espírito Santo, com termo em 31/Dez/2015.

O estudo de caso é um método de pesquisa, ou seja, um caminho de investigação apropriado e validado face aos objetivos, meios e resultados esperados da pesquisa (Santo 2010, 11; Strauss *et* Corbin 1998, 3; Leppäaho *et al.* 2016), que tem como objetivo explicar, explorar ou descrever fenómenos contemporâneos, inseridos no seu próprio contexto e que se baseia, habitualmente, em dados qualitativos, recolhidos a partir de eventos reais (Yin 2015, 17; Gioia *et al.* 2013). Geralmente refere-se a pesquisas que investigam um ou poucos casos, onde a informação recolhida se baseia em dados qualitativos não estruturados. A orientação do estudo de caso requer o entendimento da informação recolhida em livros, documentos, entrevistas, observação direta ou de análise de dados quantitativos (Yin 2015, 18).

A inexistência ou pouca disponibilidade de dados empíricos sobre famílias empresárias, cujos membros, em geral, são discretos, não dão entrevistas nem abrem as portas de suas casas a investigadores, conduziu a que no trabalho empírico se utilize apenas informação pública e publicada. É o caso dos *dossiers* especiais na Revista Sábado nº 540, sobre a família Espírito Santo (4/Set/2014), na revista nº 554, sobre as disputas no Conselho Superior do GES (11/Dez/2014), na revista nº 624 sobre a família Champalimaud (14/Abr/2016), bem como o Relatório Final da Comissão de Inquérito à Gestão do BES e do GES (2015), com o fim de analisar a composição e funcionamento daquelas famílias, enquanto empresários com vida pública. Este recurso à triangulação de dados procura corroborar várias avaliações do mesmo fenómeno, reforçando a validade do estudo de caso (Yin 2015, 125; Bryman 2000, 84-90).

A redação dos casos foi ordenada por ordem alfabética e os ramos das famílias foram numerados; contudo, essa ordenação ou numeração não significam qualquer escala ordinal ou hierárquica entre eles.

6.2 Caso de estudo 1 – Família empresária Champalimaud

A família empresária Champalimaud, com todos os ramos oriundos da família nuclear, encontra-se entre a segunda e a terceira gerações. Apresenta contornos diversificados nos seus negócios, adaptados ao contexto económico global e com potenciais novas oportunidades de negócios.

6.2.1 O fundador António Champalimaud

António de Sommer Champalimaud, nascido em 1918, era o mais velho de quatro filhos de Carlos Montez Champalimaud (oficial médico militar, empresário, proprietário, agricultor e viticultor no Douro, com origens numa família de fidalgos francesa) e de sua mulher Ana de Araújo de Sommer (descendente de uma família aristocrática alemã radicada em Lisboa, cuja principal atividade era o comércio de ferro). Estudou com os padres jesuítas, em Espanha, no colégio Académico e na Faculdade de Ciências, ambos em Lisboa (Antunes 1997).

A morte do pai em 1937 viria a precipitar a sua entrada no mundo dos negócios. De personalidade polémica, foi uma figura carismática na história económica do século XX português. Foi um homem forte, inflexível, de cultura diversificada e temperamento difícil – com feitio autocrático e obstinado, ao longo da vida enfrentou vários conflitos: luta com os irmãos, com os cunhados, com os poderes constituídos e os seus burocratas, tanto na ditadura como na democracia (Fernandes 2004). Era um *tycoon*, um empresário com vontade de acumulação de património, disposto a tudo (Mónica 1990).

Em 1941, casa-se com Maria Cristina de Mello, filha de Manuel de Mello e neta de Alfredo da Silva, juntando fortunas e vontade de vencer no mundo da indústria e das propriedades latifundiárias (Louçã *et al.* 2014, 26). Deste casamento, com divórcio em 1957, após ter usufruído do poder da família da mulher, nasceram sete filhos, em dez anos: António Carlos de Mello Champalimaud (1942-1981), Maria Luísa de Mello Champalimaud (1943), Maria Cristina de Mello Champalimaud (1945), Manuel Carlos de Mello Champalimaud (1946), José de Mello Champalimaud (1947), João Henrique

de Mello Champalimaud (1950-1992) e Luís de Mello Champalimaud (1952). Para a divisão da herança surge Mariana, nascida em 1954, uma filha fora do casamento. António Champalimaud faleceu em 2004, aos 86 anos, em Lisboa, deixando a maior fortuna portuguesa a cinco filhos e vinte e um netos – aos filhos, o empresário terá deixado duzentos milhões de euros a cada um; Mariana, recebeu sessenta milhões de euros e assinou um acordo de confidencialidade (Castro 2016, 42-45) –, quase tudo em dinheiro vivo (Fernandes 2004).

6.2.2 Construção de um império

Champalimaud construiu e reconstruiu o seu império empresarial, não sem polémicas, e exilou-se por duas vezes. Os negócios abrangeram os cimentos, a construção naval e de máquinas, siderurgia, extração mineral, papel, banca e seguros (Louçã *et al.* 2014, 88), estendendo-se às ex-colónias de Angola e Moçambique e ao Brasil.

6.2.2.1 O legado

Com a morte do pai em 1937, António Champalimaud interrompe os estudos para gerir os negócios da família e herda a Quinta da Marinha, quintas no Douro, roças em S. Tomé, uma participação na Companhia das Minas de Cobre do Bembe, no Nordeste de Angola e a Companhia Geral de Construções. Viaja por Inglaterra, França e Espanha, trava conhecimento e faz negócios com pessoas bem relacionadas. Endividado, devido a algumas empresas herdadas, conta com o apoio de Ricardo Espírito Santo Silva (presidente do banco recentemente surgido por fusão, o BESCL). Alguns anos após a morte do tio, desencadeou-se uma querela de partilhas entre os herdeiros (a viúva, as irmãs e os sobrinhos) e António Champalimaud – o Caso Sommer (Mar/1957 a Jul/1973). Um longo processo judicial que durou dezasseis anos, uma tribuna contra o arbítrio do regime, com António Champalimaud a ser acusado de abuso de confiança e de apropriação de parte daquela herança. Foi ilibado pelo tribunal em 1973.

6.2.2.2 Construção inicial

Com a morte do tio materno, Henrique Sommer, em 1944, ascende à presidência da Cimentos de Leiria. Compra a fábrica de cimento Portland, na Matola, Moçambique.

Com o apoio de Salazar, reforça a Cimentos de Leiria, em 1945. É-lhe concedida licença para uma nova fábrica na Beira. Cria a Companhia de Cimentos de Angola, em 1946. Para estes investimentos socorre-se de empréstimos junto da Casa Bancária José Henriques Totta, gerida pelo seu sogro, Manuel de Mello. A dada altura socorre-se das ações das tias Maria Luísa e Albana, para avalizar um empréstimo junto daquela casa bancária, mais tarde o Banco Totta & Açores. Em 1952 requer autorização para instalar uma siderurgia integrada – a Siderurgia Nacional, a qual cria em 1954 e investe no setor mineiro, recebendo, por dez anos, a concessão exclusiva de exploração de vários minérios. Divorcia-se de Cristina Mello em 1957.

Em 1960 torna-se o maior acionista do Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM), adquire a seguradora Confiança, entra no capital da Mundial e da Continental. No ano seguinte inaugura a Siderurgia Nacional – fortemente apoiada pelo Estado – e recebe a medalha de mérito industrial. Em Mar/1969 cria, no Brasil, a Sociedade de Empreendimentos Industriais, Comércio e Mineração (Soecom) e inicia o projeto de uma cimenteira em Minas Gerais. Em 1970 tenta fundir o Banco Pinto & Sotto Mayor com o Banco Português do Atlântico mas o governo de Marcelo Caetano inviabiliza o negócio.

Em 1972 as cinco maiores empresas do grupo valem, em bolsa, 40 milhões de contos. Com a sua absolvição no caso Sommer, em Jul/1973, regressa a Portugal. Em 1974 o grupo contabiliza catorze empresas, nos cimentos, celulosas, banca, seguros, siderurgia, produtos farmacêuticos, cereais, hotelaria, produções para televisão e publicidade.

A 11/Mar/1975 os setores bancários e segurador são nacionalizados, em Portugal. Em Abril foi a vez da siderurgia e, em Maio, as cimenteiras. Em Jun/1976 os bens pessoais do empresário são congelados e este rumo ao Brasil.

6.2.2.3 Reconstrução do império

Em 1977, veio a Portugal para assistir ao funeral da mãe. Em 1985 manifesta a intenção, não concretizada, de se candidatar à Presidência da República. Quando começa a ganhar os processos contra o Estado, o governo procura que as indemnizações sirvam para o empresário participar nas privatizações. A 14/Abr/92, compra 51,0 % da seguradora Mundial Confiança. Por causa da privatização da cimenteira Secil zanga-se com o Governo. Em 1994 reconcilia-se com o poder e compra 53,0 % do Banco Pinto & Sotto Mayor. Em Dezembro, já tinha resgatado a maioria do Banco Totta & Açores e do Crédito Predial Português, ao Banco Santander Central Hispano (BSCH), mercê de uma

polémica interpretação ministerial que evitou uma dispendiosa OPA (Operação Pública de Aquisição). Nestes negócios o empresário nunca investiu capital próprio.

Em Jun/99 vende o seu grupo financeiro ao BSCH mas o governo impugna o negócio. Com a mudança de executivo, Nov/99, chegam a um acordo: O BSCH compra a maioria do Grupo Mundial Confiança, revende-o à Caixa Geral de Depósitos e recompra o Banco Totta & Açores e o Crédito Predial Português. Uma operação de quase mil milhões de contos. Champalimaud saiu da banca por 300 milhões de contos.

6.2.3 Ramos da família Champalimaud

São sete os ramos da família empresária Champalimaud, todos com origem no clã.

Ramo C1: António Carlos de Mello Champalimaud (19/09/1942 – 08/06/1981) faleceu em acidente de automóvel em 1981. Era casado e tinha dois filhos (Marta e António), ambos divorciados, a viverem em Portugal. Um deles era licenciado. Investiam em ativos financeiros, nos media, no setor imobiliário e no agro-alimentar.

Ramo C2: Maria Luísa de Mello Champalimaud (25/12/1943), dois divórcios, um filho (Francisco) licenciado e a viver em Portugal. Este geria o negócio da mãe, na maioria participações financeiras em empresas dos setores imobiliário, energias renováveis e no setor da saúde.

Ramo C3: Maria Cristina de Mello Champalimaud (18/02/1945), casada, quatro filhos (Maria Cristina, Mafalda, Mariana, Diogo). Um divórcio. Todos vivem em Portugal. Os negócios centravam-se em participações financeiras em empresas de produção e distribuição de vinho e azeite, agricultura e produção animal, e setor imobiliário.

Ramo C4: Manuel Carlos de Mello Champalimaud (14/04/1946), três casamentos, dois divórcios, sete filhos (Rodrigo, Sofia, Tiago, Duarte, Miguel, Ana, Tomás), três dos quais licenciados. Todos a viverem em Portugal. Os negócios, participações financeiras nos setores imobiliário, agro-alimentar e energia, são geridos num projeto comum, com recurso a gestores profissionais, de fora da família.

Ramo C5: José de Mello Champalimaud (22/07/2016), casado, três filhos (José, João, Maísa). Os negócios – participações financeiras nos setores imobiliário e agricultura – são geridos por uma *holding*, de que fazem parte os três filhos, licenciados, a viverem em Portugal.

Ramo C6: João Henrique de Mello Champalimaud (16/11/1950 – 28/04/1992) foi casado. Faleceu em 1992 e deixou três filhas (Felipa, Joana, Sofia), a viverem em

Portugal. Os negócios centram-se em participações financeiras nos setores imobiliário, agrícola e cimenteiro.

Ramo C7: Luís de Mello Champalimaud (10/02/1952), dois casamentos, um divórcio, dois filhos (Inês e Luís) a viverem em Portugal. Um licenciado. Os seus negócios centravam-se no setor cimenteiro e agro-pecuário.

6.2.4 Perpetuação do nome da família Champalimaud

A experiência e o trauma com o caso Sommer terão contribuído para que António Champalimaud tenha deixado testamento cerrado. A grande vantagem deste tipo de testamento é possuir carácter sigiloso, garantindo que a vontade do testador permanecerá ignorada até que ocorra o seu passamento e o testamento seja aberto. Os 8 testamentos registados em Portugal e o último oficializado no Brasil, permitem reconstituir a forma como aquele foi mudando de ideias e de afetos ao longo dos anos, e como só na última versão, de 28/Abr/2000, surge a ideia de criar uma fundação (Castro 2016, 46-49).

6.2.4.1 Fundação Champalimaud

Em testamento, António Champalimaud determinou que “Os restantes 73,0 % (setenta e três por cento) do total da minha quota disponível [equivalentes a 24,3 % de toda a herança (Castro 2016, 49)] serão atribuídos a uma fundação a instituir por minha morte, relativamente à qual desde já determino o seguinte: A Fundação adotará a denominação “Fundação D. Anna de Sommer Champalimaud e Dr. Carlos Montez Champalimaud; A Fundação terá por objeto e finalidade o desenvolvimento da atividade de pesquisa científica no campo da medicina; ...”. A Fundação foi formalmente criada em 2007, sendo presidida por Leonor Beleza, de acordo com as instruções do testamenteiro. O nome escolhido por este, em homenagem aos seus ancestrais, pode ser entendido como uma forma de celebrar o orgulho dinástico (Landes 2000, 8; Olivares 2016, 36).

6.2.4.2 A meritocracia

O empresário escreveu uma carta aos filhos e netos herdeiros (por falecimento dos pais destes), em 16/Jan/1996, em que manifestava a preocupação com futuras desarmonias familiares em relação à gestão do património a herdar e os alertava para que esse

património fora concebido para dar “...a primazia à obtenção de rendimentos e não a uma garantia de colocação para administradores”. Como corolário, acrescentava: “Por isso, as empresas deste agrupamento para bem atingirem os seus fins deverão ser administradas por aqueles, mesmo estranhos à família, que melhor respondam aos seus problemas específicos e não podem ser encaradas como oportunidades de trabalho para a família dos seus acionistas” (Castro 2016, 48).

6.2.5 Estruturas de governo da família empresária Champalimaud

A família Champalimaud está na transição da segunda para a terceira gerações. Para evitar gerar conflitos entre familiares, todos os herdeiros assinaram um acordo de confidencialidade, que na 23ª das suas 27 cláusulas prevê que quem viole o sigilo das negociações familiares poderá ser obrigado a devolver até 25,0 % da herança recebida, com o valor a reverter para os outros herdeiros (Castro 2016, 49).

6.2.5.1 Conselhos de família

A figura do conselho de família parece não existir formalmente no governo da família Champalimaud. Castro (2016, 49) refere que o fundador, em 1997, reuniu um conselho de família – os cinco filhos e os cinco netos dos dois filhos falecidos – para discutir a herança e manifestar o seu receio de que se repetisse o caso Sommer. Propôs-lhes que depois de ele morrer, todos aceitassem ficar sócios de uma *holding* que iria gerir as suas participações. Mas a perspectiva de todos os herdeiros ficarem presos uns aos outros não foi consensual. Também Manuel Champalimaud, depois de herdar a sua parte da fortuna do pai, terá reunido os filhos adultos num conselho de família, em que lhes colocou a questão de se queriam aderir a um projeto de gestão comum com recurso a profissionais ou cada um zelar por uma fatia daquele ativo. Optaram, por unanimidade, por continuarem num projeto comum (Castro 2016, 74).

6.2.5.2 Outros órgãos de governo da família Champalimaud

O fundador da família parece ter recorrido a uma estrutura similar a um *family office*, gerido pelo seu neto Rodrigo, filho mais velho de Manuel Champalimaud (Castro 2016, 75). Também a figura jurídica adotada por este e os seus filhos – negócios geridos num

projeto de gestão comum, com recurso a gestores profissionais, de fora da família – prefigura uma estrutura daquele tipo, embora formalmente não reconhecida como tal.

6.3 Caso de estudo 2 – Família empresária Espírito Santo

A família empresária Espírito Santo, constituída por quatro dos cinco ramos oriundos de laços de sangue, mais um ramo exterior à família nuclear, evoluiu de contornos ao longo de cinco gerações, passando do tradicional foco no negócio bancário até contornos mais diversificados, centralizados e com potenciais novas oportunidades de negócios.

6.3.1 O fundador José Maria Espírito Santo Silva

José Maria do Espírito Santo Silva nasceu a 13/Maio/1850, filho de pai incógnito. Parece ser Maria, por ter sido Nossa Senhora a madrinha, segundo indicação do registo de batismo. Espírito Santo terá sido acrescentado no crisma a pedido do próprio. Já o apelido Silva poderá ser da parte do pai. Há quem garanta que era filho bastardo de Simão da Silva Ferraz de Lima Castro, o primeiro conde de Redufe, intendente-geral da polícia e figura da aristocracia da segunda metade do século XIX. Terá sido o homem por detrás da educação de José Maria (Garcia *et al.* 2013). Começou a negociar cautelas e bilhetes de lotaria e aos 19 anos era dono de uma casa de câmbio em Lisboa. Investiu ainda em imobiliário e na gestão de fundos e créditos (Louçã *et al.* 2014, 26). Do casamento, com Maria da Conceição, que morreu aos 40 anos, nasceu Maria Justina. Do casamento com Rita de Jesus Ribeiro (1867-1951) deixou quatro herdeiros: Maria Ribeiro do Espírito Santo e Silva (1893-1986), Ricardo Ribeiro do Espírito Santo e Silva (1900-1955), Manuel Ribeiro do Espírito Santo e Silva (1908-1973) e José Ribeiro do Espírito Santo e Silva (1895-1968).

José Maria faleceu no dia 24/Dez/1915, com 65 anos, vítima de diabetes.

6.3.2 O Grupo Espírito Santo

A família Espírito Santo é constituída por cinco ramos: ramo Moniz Galvão, com 35 membros; ramo Mello, com 22 membros; ramo José Ribeiro, com 57 membros; ramo Ricardo, com 130 membros; ramo Manuel Ribeiro, com 175 membros (Taborda *et al.* 2014, 40). Contudo, a família empresária Espírito Santo, agregada na holding ES

Control, era composta por quatro ramos com origem no clã Espírito Santo e um ramo de fora deste clã – a família Mosqueira do Amaral. Dos descendentes do fundador, 59 trabalhavam ou trabalharam no GES.

6.3.2.1 Os primórdios

O início do Grupo Espírito Santo (GES) começou pela mão de José Maria do Espírito Santo Silva, que a partir de 1869 se dedicou ao comércio de lotarias, câmbios e títulos de crédito nacionais e internacionais. Este negócio gerou diversas casas bancárias que, com a sua morte, em 1916, foram dissolvidas e deram lugar à Casa Bancária Espírito Santo Silva & C.^a, gerida por José Ribeiro do Espírito Santo Silva.

Em 1920, a casa bancária transformou-se no Banco Espírito Santo.

Dezassete anos depois, com Ricardo Ribeiro do Espírito Santo Silva na direção da instituição, iniciou-se uma parceria de quase oitenta anos entre a família Espírito Santo e a família Queiroz Pereira, através da fusão do BES e do Banco Comercial de Lisboa. Nascia assim o BESCL (Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa).

Com o 25 de Abril de 1974 este banco foi nacionalizado.

Em 1986, ano de entrada de Portugal na União Europeia (na altura, CEE), a família regressou com a fundação do Banco Internacional de Crédito (BIC), liderado por Ricardo Salgado e em parceria com o Crédit Agricole. Foi este banco francês que em 1991 financiou a recompra do BESCL pelo Grupo Espírito Santo. Em 1999, o banco retomou o nome inicial de BES e em 2005 o BIC foi absorvido por este. A família viveu um período de ouro a partir de 2000 e alargou a sua influência a quase todos os setores de atividade (Garcia *et al.* 2013). Ricardo Salgado foi o mentor da expansão do BES, apostando em África, Brasil e Espanha, permitindo uma alavancagem (muita dívida e pouco capital próprio) excessiva do risco no grupo GES e, aos primeiros sinais da crise económico-financeira com início em 2007, não terá invertido imediatamente a situação.

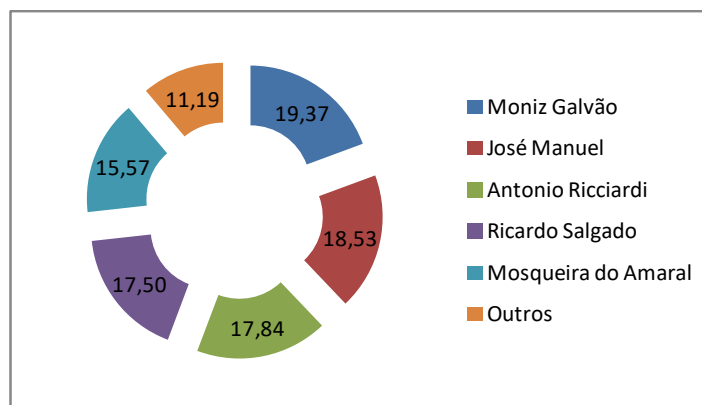
Em resumo:

O GES [...] remonta, nas suas origens, a 1869, quando foi inaugurada uma casa de câmbios, em Lisboa, por José Espírito Santo Silva, acompanhado de outros investidores, dando origem mais tarde, em 1920, ao Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL). Este viria a ser alvo de nacionalização em 1975. Em 1986, através da fundação do Banco Internacional de Crédito (BIC), se assistir ao regresso do GES a Portugal, consolidado em 1991/1992 através da privatização do BESCL, que passa então a adotar a firma BES, ainda que o GES tivesse reiniciado atividades em Portugal em 1977, através do Banque Privée, com sede na Suíça (Saraiva 2015, 13).

6.3.2.2 A refundação

Constituído por cerca de trezentas empresas, ligadas entre si por uma complexa rede de participações financeiras, o Grupo Espírito Santo era dominado e controlado a partir da sociedade gestora de participações sociais Espírito Santo Control (ES Control).

Ao comando desta posicionava-se o Conselho Superior do Grupo Espírito Santo, constituído por quatro ramos do clã Espírito Santo mais o ramo Mosqueira do Amaral, o qual era considerado como família. O seu patriarca fora convidado, como ex-quadro do banco BESCL, a participar na refundação do grupo GES. O maior acionista da *holding* ES Control era o ramo da família Maria do Carmo Moniz Galvão Espírito Santo Silva com (19,37 %), seguido pelo ramo José Manuel Ricardo Espírito Santo (18,53 %), pelo ramo António Luís Roquette Ricciardi (17,84 %), pelo ramo Ricardo Espírito Santo Silva Salgado (17,50 %) e o ramo da família Mosqueira do Amaral (15,57 %). Os restantes 11,19 % estavam dispersos por vários acionistas. A Figura 6.1 mostra esta realidade em 31/Dez/2013.



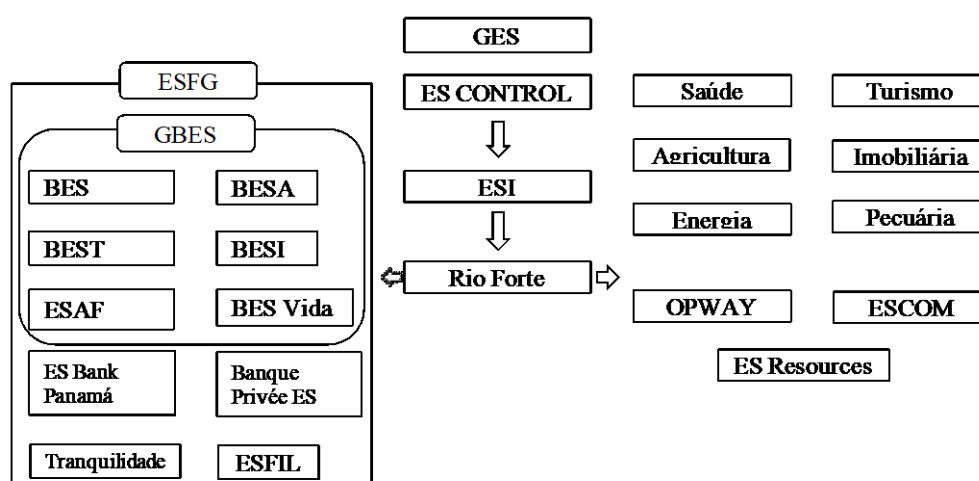
Fonte: Elaboração própria.

Figura 6.1 – Controlo acionista da ES Control

O complexo universo GES (Figura 6.2) detinha atividades em quase cinquenta países e quatro continentes, através de sucursais, escritórios de representação ou empresas participadas, a que correspondiam cerca de trinta mil postos de trabalho. A sua arquitetura, de forma simples, resume-se assim (Saraiva 2015, 248):

- a) Na cúpula do grupo encontravam-se empresas que eram, essencialmente, *holdings* não operacionais, controladas pelos cinco ramos da família empresária Espírito Santo (ES Control, Espírito Santo International (ESI) e Rio Forte, todas elas com sede no Luxemburgo). A ES Control distribuía o seu capital pela ESI e Rio Forte.

- b) A Espírito Santo International, com várias centenas de acionistas, esteve na origem da implosão de todo o GES, devido à espiral de endividamento em que mergulhou, contaminando mais tarde todo o Grupo.
- c) Ainda no tronco comum, depois de uma reorganização efetuada em Dez/2013, encontra-se a Rioforte, que até então era a sociedade vocacionada para congregar as atividades do ramo não financeiro do GES. Geria participações diversificadas, com destaque para o setor agropecuário na América do Sul, cuidados de saúde em Portugal, imobiliário e construção civil nos continentes americano, asiático, africano e europeu e, ainda, hotelaria, turismo e energia na Europa e Brasil.



Fonte: Adaptado de Saraiva (2015, 249)

Figura 6.2 – Estrutura do Grupo GES

- d) Um ramo financeiro, congregado em torno da *holding* Espírito Santo Financial Group (ESFG), onde se incluíam as atividades do BES – com cerca de 19,5 % de quota de mercado, no final de 2013 (Esteves *et* Castro 2014, 62) e das suas participadas, e que no seu conjunto constituíam o Grupo BES (GBES) – as contas consolidadas do BES apresentavam um valor de 80.608 milhões de euros (95,0 % do valor dos ativos da ESFG), cifrado em 84.850 milhões de euros à mesma data, face a um valor de apenas 4.350 milhões de euros para a Rioforte (Saraiva 2015, 10) –, além de outras entidades financeiras e de atividades no domínio dos seguros. O banco viveu sobre a proteção de Salazar durante o seu meio século de poder e foi organizando a sua administração através de relações familiares de confiança (Louçã *et* al. 2014, 28). O GBES era o coração de todo o GES.

- e) Um ramo não financeiro, onde se integravam as empresas com atividades em domínios tão diversos como a gestão imobiliária, construção, energia, agricultura, pecuária, energia, construção, saúde ou turismo.

Era, portanto, uma estrutura complexa, com teias e cascatas de relações entre empresas, dentro de um vasto conglomerado misto, onde se efetuavam sofisticadas operações de engenharia financeira, em constante adaptação, com presença em diversos países, envolvidos por enquadramentos regulamentares diversos, diferentes entidades de supervisão e modos de concretização das funções de auditoria, além de nalguns casos existir particular opacidade no acesso à informação (Saraiva 2015, 13). Em suma, o GES nasceu no século XIX, cresceu durante o Estado Novo e resistiu a guerras, revoluções, nacionalizações, até colapsar em 2014.

A família Espírito Santo, com mais de 400 membros (Taborda *et al.* 2014), não pode imputar a responsabilidade da derrocada só a Ricardo Salgado, porque no Conselho Superior do GES, na *holding* ES Control, votavam todos os representantes, e sem os seus votos nada aconteceria.

6.3.3 Ramos da família empresária Espírito Santo

Na caracterização dos ramos da família empresária Espírito Santo foram considerados os líderes atuais dos ramos originais e os seus descendentes diretos em primeiro grau.

Ramo E1: Maria do Carmo Alzira Moniz Galvão Espírito Santo Silva (1933), viúva de Manuel Ricardo Pinheiro do Espírito Santo Silva (1933-1991), quatro filhos (Mafalda, Madalena, Manuel, Fernando). Mafalda (15/05/1955), casada e divorciada duas vezes, três filhos (Marta, Filipa, Vera), dois licenciados, um a viver no estrangeiro. Madalena (18/03/1957), casada três vezes, viúva, quatro filhos (Cristina, Ricardo, Carolina, Catarina), um licenciado, todos a viverem em Portugal. Manuel (20/07/1958), divorciado, três filhos (Eduardo, Isabel, Ricardo), dois licenciados, todos a viverem no estrangeiro. Fernando (03/01/1963), casado pela terceira vez, dois filhos (Filipe, Carolina), a viverem em Portugal.

Com assento no Conselho Superior do GES, Maria do Carmo controlava a maior posição da família empresária (19,37 %) através da sociedade Veldant Investments Limited. Após a morte do marido, em 1991, os filhos assumiriam a gestão dos negócios: Manuel Fernando lidera as áreas não financeiras do grupo, Fernando

Manuel ficou responsável pela Santogal. Mafalda e Madalena estão afastadas dos negócios, na tradição da família. Todos os netos exercem profissões independentes.

Ramo E2: José Manuel Pinheiro Espírito Santo Silva (02/05/1945), apesar de não ser o filho mais velho de Manuel Ribeiro (1908-1973), o fundador do ramo mais numeroso da família, era o líder do mesmo e o número dois do BES (Taborda *et al.* 2014, 69). Casado, quatro filhos (Joana, Marta, Carolina, Martim). Marta e Martim trabalhavam no BES. Martim vivia fora de Portugal. Não existem só banqueiros neste ramo; há atores, modelos, decoradores, artistas plásticos, golfistas, cavaleiros, pilotos de automobilismo (Taborda *et al.* 2014, 73). Este ramo controlava 18,53 % da *holding* ES Control, através da sociedade Raimul Holdings.

Ramo E3: António Luís Roquette Ricciardi (06/04/1919). Viúvo, sete filhos (Ricardo, Luís, António, Vera, José, Filomena, Eduardo). Ricardo (1947-2013), casado, um filho a viver no estrangeiro. Luís (22/09/1948), casado, quatro filhos, dois trabalham no GES e três deles vivem fora de Portugal. António (24/05/1950), casado, um divórcio, um filho a trabalhar no GES e a viver no estrangeiro. Vera (1952-2003), divorciada, uma filha a viver em Portugal. José (27/10/1958), casado, uma filha a viver em Portugal. Filomena (17/09/1958), casada, um divórcio, três filhos; dois deles a trabalhar no GES e dois a viverem fora de Portugal. Eduardo (1960), dois divórcios, dois filhos a viverem em Portugal. O patriarca, Presidente do Conselho Superior do GES, controlava 17,84 % da *holding* ES Control, através da sociedade ALR International Investments. A partir de Londres, num escritório emprestado pelo Citibank, ajudou a reestruturar o grupo (Garcia *et al.* 2013). O dinheiro não abundava, mas havia amizades antigas e o respeito pela família mantinha-se intacto em todo o mundo (Garcia *et al.* 2013).

Ramo E4: Ricardo Espírito Santo Silva Salgado (25/06/1944) é neto de Ricardo Ribeiro do Espírito Santo Silva (1900-1955). Casado, três filhos (Catarina, Ricardo, José), licenciados, casados e todos trabalhavam na área financeira do GES (Taborda *et al.* 2014, 58). Catarina (08/01/1971) e Ricardo (24/03/1972) têm três filhos cada um. Dois viviam fora de Portugal. Este ramo controlava 17,50 % da *holding* ES Control, através da sociedade Quintus Rospine.

Ramo E5: Mário Mosqueira do Amaral (14/11/1932 – 04/03/2014). Acionista de referência da *holding* ES Control, era um dos cinco elementos do núcleo duro que controlava o GES e o único sem relações de parentesco com a família Espírito Santo. Faleceu aos 81 anos. Um dos filhos trabalha no BES e residia no estrangeiro. Este ramo controlava 15,57 % da *holding* ES Control, através da sociedade Penaforte.

6.3.4 Perpetuação do nome da família Espírito Santo

A fundação com o nome de família Espírito Santo funciona como Museu-Escola com a finalidade de proteger e divulgar as artes decorativas portuguesas e os ofícios com elas relacionadas, a educação do gosto do público e o desenvolvimento da sensibilidade artística e cultural dos artífices. Além do Museu de Artes Decorativas a Fundação tem dezoito oficinas de artes e ofícios tradicionais portugueses que mantêm vivo um importantíssimo património imaterial de saber-fazer e asseguram uma intervenção especializada a nível do património português com a sua vertente de conservação e restauro. Tem duas escolas para ensino das Artes: a Escola Superior de Artes Decorativas (ESAD) e o Instituto de Artes e Ofícios (IAO), transmitindo o saber. O ensino das artes é uma prioridade e uma missão.

6.3.4.1 Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva

A Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva ou Museu de Artes Decorativas é uma instituição de utilidade pública, criada em 27/Abr/1953, por doação do Palácio Azurara e mais de 1300 peças da coleção privada (Taborda *et al.* 2014, 61) do banqueiro Ricardo do Espírito Santo Silva (1900-1955), ao Estado Português. Situa-se no Largo das Portas do Sol, em Lisboa. Durante muito tempo o Banco Espírito Santo foi o seu único mecenas financiador. Esta prática de mecenato pode entender-se como uma prática fidalga, sinal de *status*, riqueza e bom gosto (Deslandes 2000, 7), com o uso do nome de uma personalidade relevante da família empresária a trazer-lhe reputação, bem como aos seus produtos ou serviços (Olivares, 2016, 35).

6.3.4.2 Meritocracia

Não ia para o banco quem queria, mas quem merecia, dizia o banqueiro Ricardo Silva (Taborda *et al.* 2014, 57). Esta opinião era corroborada pelo seu neto Ricardo Salgado, em 1991 (Lima 2015, 10):

A nossa cultura, a cultura Espírito Santo, exige que se suba na vida degrau a degrau. [...] Quando os interesses da família se sobrepõem aos dos negócios, é o desmoronamento.

Contudo, em Abr/2006, Fernando Martorell, gestor de confiança da família Espírito Santo, em reunião do Conselho Superior do GES, alertava para:

... a gestão pouco profissionalizada e com peso excessivo de elementos ligados à família dos acionistas, (...) mal orientada, desresponsabilizada, sem sentido de grupo, nem sempre competente e claramente ineficaz (Esteves *et* Castro 2014, 46).

Ao mesmo tempo que criticava, aquele gestor propunha:

... que a escolha dos gestores fosse feita só com base nas suas qualificações, o que implicaria que fossem dispensados alguns dos que tinham ligações à família Espírito Santo (Esteves *et* Castro 2014, 46).

A confirmação de que aquela cultura empresarial parece ter-se perdido ao longo das gerações é deixada por Costa (2014), o qual faz notar:

O que levou o banco [BES] ao fundo foi uma fuga para a frente, a falsificação de contas, a ganância, o medo de ver o Estado e a *troika* entrarem pela porta, uma família onde quase não havia gestores decentes e onde poucos negócios tinham valor (Costa 2014, 3).

6.3.5 Estruturas de governo da família Espírito Santo

A família empresária Espírito Santo vai na quinta geração de banqueiros (Louçã *et al.* 2014, 29), podendo ser considerada uma dinastia, na aceção de Landes (2006, xiv). A família manteve a tradição de envolver os filhos varões nos negócios do banco desde cedo, preparando-os assim para os cargos que viriam a ocupar na hierarquia.

6.3.5.1 Conselho Superior do Grupo Espírito Santo

O Conselho Superior do Grupo Espírito Santo era uma estrutura de participação onde eram tomadas as decisões por representação (Gallo *et al.* 2009, 47). Como órgão de cúpula reunia os representantes dos cinco ramos da família empresária (Louçã *et al.* 2014, 29) e foi anunciado por Ricardo Salgado em 1991, quando da refundação do GES:

Acreditamos que a melhor forma de gerir um grupo como o nosso é de forma colegial. (...) a cabeça do grupo é o Conselho Superior e nenhum de nós pode assumir um certo e determinado número de decisões e responsabilidades sem o conselho e a aprovação dos restantes pares do Conselho Superior. (...) ao funcionarmos em unidade encontrámos a melhor forma de nos protegemos. Os grupos financeiros com a nossa envergadura não podem errar e a probabilidade de erro é sempre muito maior em decisões individuais que nas colegiais (Lima 2014, 10).

Este Conselho consistia numa estrutura fixa onde se debatiam questões, tais como as relações entre os diversos subsistemas (família, propriedade e empresa) e tinha como objetivo alinhar as necessidades e interesses dos membros das empresas familiares, assim como estabelecer estratégias que pudessem ser implementadas por essas empresas. É da incumbência deste Conselho de família preparar e formalizar o documento que orienta todas as atividades e relações da empresa, isto é, o Protocolo de

Família (Rodrigues *et* Marques 2013). Também era nas reuniões deste órgão de cúpula do GES que era decidida a vida de familiares diretos (Esteves *et* Castro 2014, 80). Desde 2011 que cada ramo tinha direito a ter um segundo representante, mas estavam inibidos de votar, e só o ramo Salgado não tinha um segundo elemento.

Até aí o funcionamento deste Conselho parecia ser secreto, ou então, tinha sido possível negociar e estabelecer relações de equilíbrio entre os cinco ramos, pois, como disse António Ricciardi, em reação a notícias surgidas na imprensa em 2011:

“Apesar das declarações de confidencialidade expressamente assinadas (...), constatou-se que saíram recentemente na imprensa portuguesa diversas notícias sobre o Conselho Superior do GES, quando, em dezoito anos de existência deste órgão nunca nada tinha sido publicado sobre o mesmo (Esteves *et* Castro 2014, 80).

Estas declarações deixam adivinhar uma desconfiança entre os membros do Conselho Superior, a que se seguiu uma luta pela sucessão na liderança dos negócios do GES:

Apesar das necessidades de revisão das lideranças dentro do GES serem apontadas dentro do próprio grupo, sobretudo após a entrada de novos elementos para o seu Conselho Superior, em 2011, e igualmente preconizadas pelo Banco de Portugal, pelo menos de forma implícita, desde os finais de 2013, tal evolução acabou por não ser concretizada até ao final do primeiro semestre de 2014, tendo-se mantido um estilo de gestão centralizado dentro do próprio BES até à entrada em funções da equipa liderada por Vítor Bento, em Julho de 2014; (...) com várias operações ao longo do tempo a evidenciarem a existência de uma cultura de gestão, por parte de elementos do GES ou a ele associados, que conviviam com opacidade de informação e promiscuidade entre patrimónios do GES e patrimónios pessoais, ... (Silveira 2015, 310-311).

Essa luta pela sucessão traduziu-se em conflitos interpessoais, dilema de papéis e obstáculos encontrados no seio de empresas do GES, o que levou ao devastamento de relacionamentos familiares e a (...) traições cruzadas no interior da família (Esteves *et* Castro 2014, 60), sendo esta politização do grupo proprietário quase inevitável nos consórcios de primos (Gersick *et* al. 1997, 189).

6.3.5.2 Outros órgãos de governo da família Espírito Santo

Uma família empresária cuja longevidade vai na quinta geração, não poderá deixar de ser classificada como complexa, na aceção de Gersick *et* al. (1997, 183). São raras, o que significa que se adaptaram com sucesso às adversidades a que não resistiram outras famílias empresárias, e a longevidade proporciona a oportunidade para que cada geração aprenda com os erros e sucessos dos seus predecessores (Gersick *et* al. 1997, 188).

À medida que a família empresária cresce e envelhece torna-se mais diferenciada, com os membros dos diferentes ramos a diferirem entre si em termos de rendimentos, em riqueza, posição social, filosofia e filiações políticas, níveis de educação, carreiras,

saúde física e mental, e também na intensidade das ligações com a empresa familiar e dos seus sentimentos em relação à mesma (Gersick *et al.* 1997, 189).

Logo, aquela adaptação parece residir no primado da família empresária ao serviço da empresa familiar, com a criação de um sistema de envolvimento e controlo que informa sobre os negócios da família e promova a harmonia familiar, desenhados para cada circunstância em particular, cuja descrição abreviada se encontra no Capítulo 5.

6.4 Estrutura das relações nos casos em estudo

A família e o parentesco continuam a figurar de uma forma importante nas sociedades capitalistas, estando associadas ao desenvolvimento e manutenção de formas de poder que não estão claramente formalizadas ou institucionalizadas (Lima 2003, 160). Conscientes de que as características específicas que emergem destes dois casos de estudo não são passíveis de generalização analítica (Yin 2015, 44; Bryman 2000, 9), não podem, contudo, deixar de se procurar verosimelhanças entre eles.

Quadro 6.1 – Principais determinantes das relações na família empresária

Determinantes		Família empresária	
		Champalimaud	Espírito Santo
Estádios do ciclo de vida da família		2 ^a -3 ^a geração	5 ^a geração
Estrutura formal de governo da família		Não	Parcialmente
Exercício do poder		Difuso	Concentrado
Alicerces das relações de poder	Casamento	De conveniência	De conveniência
	Confiança	Em parte	Em parte
	Nome de família	Meritocracia	Nepotismo

Atendendo às características que afetam os objetivos e a gestão da empresa familiar, surgem como principais determinantes os estádios de vida da família empresária, o exercício do poder, a estrutura formal de governo da família empresária e os alicerces das relações de poder – casamento, confiança, nome de família (Quadro 6.1).

6.4.1 Estádios do ciclo de vida da família empresária

São diferentes os estádios de vida de cada uma das famílias empresárias estudadas: a família Champalimaud está entre a segunda e a terceira gerações e a família Espírito Santo está na quinta geração.

Considerando o ponto 1.3.4 – Evolução dos tipos de família empresária, teremos:

- a) A família empresária Champalimaud detém uma empresa familiar em comum (Cabo Raso – Sociedade em Empreendimentos Turísticos, S.A., a qual administra 200 hectares no Guincho, em Cascais). Do ponto de vista da estrutura de propriedade pode ser considerada uma sociedade entre irmãos, apesar de os acionistas serem uma mistura de primos em primeiro grau, tias e tios, pois, o controlo efetivo da propriedade comum é dos filhos do fundador ou dos sobrinhos destes; quaisquer deles poderão ou não trabalhar na empresa (Casillas *et al.* 2005, 13; Gersick *et al.* 1997, 42, 51). Quanto ao desenvolvimento da família, esta parece estar, quanto à segunda geração, no estágio de jovem família empresária, a qual se caracteriza por a geração dos pais ter menos de quarenta anos, e os filhos, se os houver, terem menos de dezoito anos (Gersick *et al.* 1997, 64); quanto à terceira geração, a mesma parece estar no estágio de trabalho conjunto, estágio este que se caracteriza por duas ou mais gerações estarem plenamente envolvidas, ao mesmo tempo, na empresa familiar (Gersick *et al.* 1997, 83).
- b) A família empresária Espírito Santo pode ser considerada uma dinastia (Landes 2008, xiv), por o seu controlo sobre as empresas familiares ser superior a três gerações da mesma família, ou mesmo uma empresa familiar complexa (Gersick *et al.* 1997, 183). Do ponto de vista da estrutura de propriedade é um consórcio de primos, pois, o controlo é exercido por muitos primos de diversos ramos da família empresária, e nenhum dos ramos possui, só por si, direitos de voto suficientes para controlar as decisões (Gersick *et al.* 1997, 48). Neste estágio, ainda que a estrutura de propriedade assuma uma forma equilibrada, a complexidade existente obriga a que se estabeleçam sistemas formais de relações entre a empresa familiar e a família empresária – órgãos de governo estruturados, registos de família, retiros anuais (Casillas *et al.* 2005, 14; Gersick *et al.* 1997, 48). Quanto ao desenvolvimento da família empresária, esta já há muito tempo que atingiu o seu estágio de transferência da responsabilidade e do controlo dos negócios da família para as gerações seguintes (Gersick *et al.* 1997, 99), sucedendo-se vários líderes no seu comando nos cerca de cento e cinquenta anos de vida desta família empresária.

A posição das famílias empresárias no seu estágio de vida tem diferentes impactos sobre os seus membros e as empresas que controlam, sendo de realçar [que]

... a continuidade das sucessivas gerações da família [empresária] nas principais posições destas empresas é precisamente o que evidencia as transformações que se tiveram de operar neste processo de permanência de diferentes membros da família na liderança das empresas. (...) a

continuidade não significa uma simples reprodução do passado, pois, a geração emergente não se limita a reproduzir as empresas da família nas condições ditadas pela geração declinante (...), antes procuram construir o seu próprio futuro articulando o capital composto [resultante dos capitais económico, político e relacional] que herdaram com os novos valores e exigências económicas do seu tempo, criando os próprios meios (transformando e inovando as estruturas tecnológicas e organizacionais) para produzir o futuro, constituindo, assim, um exemplo de articulação entre a modernidade e a tradição (Lima 2003, 170-171).

6.4.2 Estrutura formal de governo da família empresária

Quer a empresa familiar quer a família empresária necessitam de estruturas formais e informais; as estruturas formais são mais eficazes na empresa familiar e as estruturas informais têm o seu melhor desempenho na família empresária (Gallo et al. 2009. 42). A família empresária Espírito Santo, a de maior longevidade, apresenta uma estrutura formal de governo familiar complexa e estruturada, em redor da *holding* ES Control, como se descreveu em 6.3.5 Estrutura de governo da família Espírito Santo.

Na família empresária Champalimaud parece não existir uma estrutura formal de governo familiar, sendo ainda difícil perceber se alguma vez poderá vir a haver alguma, pois, a propriedade comum que os une, a sociedade Cabo Raso – Sociedade em Empreendimentos Turísticos, S.A., está situada em zona protegida, onde não se pode construir, pelo que o valor do terreno, hoje, é quase nulo (Castro 2016, 59). Os diferentes ramos desta família desenvolvem sozinhos os seus negócios, com exceção do ramo Manuel Champalimaud, o qual desenvolve os seus negócios num projeto comum (Castro 2016, 74).

6.4.3 Exercício do poder

O exercício formal do poder, na família empresária, é exercido e legitimado nos órgãos estruturados, pelos atores dominantes, não obstante estes terem de lutar sempre pela manutenção desta posição. Os negócios, outrora claramente um assunto de homens, com a maioria das mulheres a não evidenciarem qualquer desejo de adquirirem formação profissional ou desempenharem alguma atividade nas empresas da família (Lima 2003, 164), alterou-se. Ricardo Salgado, quando da refundação do GES, defendia a repartição do poder:

Acreditamos que a melhor forma de gerir um grupo como o nosso é de forma colegial. (...) a cabeça do grupo é o Conselho Superior e nenhum de nós pode assumir um certo e determinado número de decisões e responsabilidades sem o conselho e a aprovação dos restantes pares do Conselho Superior. (...) ... ao funcionarmos em unidade encontrámos a melhor forma de nos protegermos. (Lima 2014, 10)

Contudo, com o passar do tempo, Saraiva (2015) conclui que:

... importa começar por clarificar que, do ponto de vista de imputação de responsabilidades face ao sucedido, estas devem ser assacadas em primeira linha, e de forma inequívoca, a actos de gestão que foram sendo sucessivamente praticados pelos principais responsáveis do GES, com especial incidência na pessoa de Ricardo Salgado, enquanto líder máximo do GES, onde praticava um estilo de gestão centralizador e personalizado, mas abarcando a generalidade dos administradores e gestores de topo, seja por actos ou omissões, dado que integram órgãos colegiais de decisão (Saraiva 2015, 252-253).

A gestão do GES era centralizada, essencialmente, na pessoa de Ricardo Salgado. Este era profundo conhecedor, até ao detalhe, de tudo o que de mais relevante se passava no GES, tomando frequentemente decisões de forma unilateral, que eram depois comunicadas aos restantes ramos da família e estruturas de gestão; [...] Esta cultura organizacional nalguns casos decorre de um verdadeiro casamento conveniente, especialmente no que diz respeito a alguns membros da família Espírito Santo, por conjugar a sua passividade com um estilo de liderança autocrática exercido por Ricardo Salgado, concentrando em si mesmo informação e decisões que nem sempre eram partilhadas, ou só o eram de forma parcial junto de outros administradores ou responsáveis do GES. Este estilo de gestão encontra tradução nos inúmeros cargos de presidência assumidos por Ricardo Salgado, no modo como eram conduzidas as reuniões do Conselho Superior do GES, do Conselho de Administração e da Comissão Executiva do BES, mas igualmente nas soluções de orgânica interna adotadas no BES, onde determinadas funções eram diretamente por ele tuteladas, ou ainda do seu envolvimento direto, sem ser através das correspondentes hierarquias ou por vezes sequer do seu conhecimento, em diferentes tipos de assuntos.

O GES teve muito tempo para resolver as suas dificuldades estruturais de financiamento, capitalização, modelo de governação, remoção de conflitos de interesses e separação entre ramo financeiro e não financeiro. Sobre a reestruturação da área não financeira do GES, já em Abr/2006, Fernando Martorell, gestor do grupo e amigo da família, alertava para a necessidade urgente de reestruturar a Espírito Santo Resources, *holding* antecessora da Rio Forte, recomendando que o Grupo se concentrasse, além da área financeira, no turismo, no imobiliário (...). O resto devia ser vendido a curto prazo: as fazendas no Brasil, herdades e termas em Portugal, a Espírito Santo Saúde (vendida em 2014), a transportadora aérea Portugália, as Águas do Vimeiro, o Espírito Santo Plaza (edifício em Miami) e vários outros negócios (Esteves *et* Catro 2014, 46). De facto, elas decorrem de problemas estruturais crónicos dentro do GES, que em boa parte existiam desde o relançamento do mesmo, na década de 1990 (...) (Saraiva 2015, 262).

Aliás, a concentração de poderes, responsabilidades e funções em determinadas pessoas da família Espírito Santo, com potenciais conflitos de interesses e fragilidades em termos de controlo interno, era do conhecimento das entidades auditoras externas e supervisoras, podendo colocar em causa a responsabilidade solidária que a legislação associa às normas de bom funcionamento das instituições bancárias e das sociedades comerciais, além de impedir uma adequada segregação de funções. Em particular, no que toca ao setor financeiro, o RGISFC estabelece um conjunto de obrigações relacionadas com os diferentes órgãos de gestão e identifica as responsabilidades dos auditores externos, dos sistemas de controlo interno e dos órgãos executivos das instituições a este nível (Saraiva 2015, 263).

6.4.4 Alicerces das relações de poder

Na sua constituição, a instituição social família empresária supõe a existência de mecanismos de cooperação estáveis, mediante a aceitação de normas implícitas, explícitas ou ocultas, de relações contínuas, e de uma estrutura que as administre no tempo. Assim, iremos analisar como os alicerces das relações de poder: o casamento, a confiança e o nome de família.

6.4.4.1 Casamento

A instituição casamento, por vezes, por conveniência, acaba por estar no meio destas relações de negócio e poder. Assim, na família Espírito Santo:

[...] José Maria Borges Coutinho, o filho mais velho de José Espírito Santo. Casou-se nos anos 1940 com uma irmã de Jorge e José Manuel de Mello e, apesar de terem tido quatro filhos, o casamento foi desfeito pouco depois e é olhado por muitos descendentes como uma relação de conveniência para juntar o poder das famílias Mello e Espírito Santo (Taborda et al. 2014, 50).

Também na família Champalimaud:

Em Maio de 1940 [António Champalimaud] conhece Maria Cristina de Mello, filha de Manuel de Mello, neta de Alfredo da Silva. E é em 1941 que se casa. Em 1957, o combate pela siderurgia e o início do Caso Sommer são dois dos motivos da rotura do casamento com Cristina Mello (Fernandes 2004). O meu casamento correu mal, pronto. E, por outro lado, entre mim e meus cunhados havia uma competição empresarial agravada pelas intrigas no seio da família (Castro 2016, 44).

6.4.4.2 Confiança

Os gestores (em particular os proprietários e gestores de uma empresa familiar), na procura de uma governabilidade partilhada, recorrem à ativação de numerosas redes sociais a que pertencem (Portes 1998), as quais estruturam o seu papel no seio da empresa. As redes sociais são percebidas como construções sociais, em particular as redes sociais das relações pessoais, as quais determinam as soluções a serem efetivamente adotadas. As relações entre os indivíduos têm por base a confiança recíproca, logo, a confiança é o substituto dos contratos explícitos e desencoraja o oportunismo. A singularidade do proprietário-gestor, presente nos dois casos analisados, tem por base a existência de redes sociais ativas, que contribuem para uma partilha do governo da empresa familiar (Allouche *et* Amann, 1998). A família Espírito Santo disfrutava de prestígio social e reputação no mundo financeiro internacional (Lima 2003, 173; Louça *et al.* 2014, 89), como corolário de, historicamente, na atividade bancária o nome de família ser garantia de experiência, honra, sagacidade comercial e confiança mútua (Landes 2000, 8), atributos que lhe terão permitido reconstruir o seu negócio a partir do exterior (Taborda *et al.* 2014, 41; Lima 2003, 173). Assim,

... no processo de recuperação do papel da família Espírito Santo no mundo económico e financeiro internacional, os seus membros não podiam apoiar-se exclusivamente em gestores profissionais. Tinham de ser eles próprios a fazê-lo, pois só eles detinham o capital patrimonial compósito que o permitiria (Lima 2003, 174).

Contudo, a nível interno do GES, a confiança inter-organizacional na família Espírito Santo parece ter sido quebrada por parte dos seus membros:

... a generalidade dos membros da Comissão Executiva e do Conselho da Administração do BES desconhecia por completo esta situação, de manipulação de contas, que se arrastava na ESI desde 2008, só dela tendo tomado conhecimento no início do mês de Dezembro de 2013, o que veio a gerar uma manifesta quebra de confiança quanto ao modo como eram tomadas decisões e geridas as atividades dentro do GES. (Silveira 2015, 281)

Em Abr/2006, em reunião do Conselho Superior do GES, Fernando Martorell, gestor de confiança e amigo da família Espírito Santo queixava-se (Esteves *et* Castro 2014, 46):

... [da] falta de coordenação das empresas por parte da *holding*, à ausência de estratégia, à falta de regras claras e formais na gestão de topo e à “grande complexidade societária”.

Ou seja, este gestor já fazia apelo a uma maior profissionalização da gestão do GES, através da capacitação estratégica deste, fosse por recurso a profissionais com vocação e competências para gerirem o negócio, fosse através de um processo de formação de

jovens da família com vocação, competência e mérito para assumirem cargos de responsabilidade no Grupo, pois, este já revelava ter estruturas organizativas complexas. A família empresária Espírito Santo é, portanto, uma estrutura política, em que cada ramo e cada membro têm os seus próprios objetivos, que umas vezes se complementam e outras vezes divergem entre si. Na medida em que todos estes objetivos possam ser reconhecidos e satisfeitos, a família estará em harmonia (Gersick et al. 1997, 192).

6.4.4.3 Nome de família

O maior problema da empresa familiar é o nepotismo (Donnelley 1964, 96), ou seja, a promoção de familiares através de favorecimento devido a relações de parentesco, negligenciando o conhecimento e as competências (o mérito):

...Onde o nepotismo é praticado, acabam por impor-se os valores da família, e os critérios para participação na atividade empresarial deixam de levar em consideração a competência profissional [...] Ao mesmo tempo o nepotismo enfraquece as posições dos atuais administradores, forçando-os a carregar o fardo da incompetência dos protegidos e a realizar as tarefas que não são por estes desempenhadas. De maior gravidade é o facto de o nepotismo conceder maior importância às "questões de família" do que à "realidade" no tratamento dos assuntos empresariais. Quando isto acontecer, a orientação da empresa, para a realização de tarefas específicas por parte de seus administradores, será abolida, e as perspectivas de sobrevivência da empresa a longo prazo estarão inevitavelmente ameaçadas (Donnelley 1964, 97).

A família empresária Espírito Santo parece ter-se deixado contagiar por aquele problema, ao longo das gerações, com Costa (2014) a fazer notar:

O que levou o banco [BES] ao fundo foi uma fuga para a frente, a falsificação de contas, a ganância, o medo de ver o Estado e a *troika* entrarem pela porta, uma família onde quase não havia gestores decentes e onde poucos negócios tinham valor (Costa 2014, 3).

O reforço desta ideia, por parte de uma instituição de supervisão do mercado financeiro, é apontado por Silveira (2015):

... e sobre o eventual desconforto do Banco de Portugal relativamente à manutenção de diferentes membros da família Espírito Santo e do GES à frente de instituições ligadas ao BES, é de sublinhar que diferentes pedidos de renovação dos seus registos (envolvendo Ricardo Salgado, Ricardo Abecassis Espírito Santo, José Manuel Espírito Santo, Pedro Mosqueira do Amaral e Amílcar Morais Pires), pendentes nalguns casos desde 2012, não obtiveram qualquer resposta favorável da parte do regulador, tendo sido dados por concluídos apenas com a desistência dos seus proponentes quanto aos mesmos, a partir do segundo trimestre de 2014, ..(Silveira 2015, 346).

O nepotismo ou privilégio familiar, representa situações de aproveitamento parasitário de recursos, na medida em que os membros da família empresária menos diligentes consigam impor aos membros bem-sucedidos todo o tipo de exigências apoiadas por uma estrutura normativa partilhada, o que se configura como uma das desvantagens do

capital social (Portes 1998, 16). Para que as estruturas de liberdade, participação e de iniciativa empreendedora funcionem, também será necessária a existência de normas de exclusão de pertença á empresa familiar de pessoas que não reúnam as qualidades necessárias (Gallo *et al.* 2009, 49). Hoje, existe a consciência de que a empresa só pode continuar a ser familiar, na sua propriedade e na sua gestão, se os membros das novas gerações forem bons profissionais e investirem na sua formação profissional, ocupando posições importantes nas suas empresas, conquistadas por mérito próprio, provando que as merecem, pois só assim poderão continuar o projeto herdado dos seus antepassados (Lima 2003, 165). Dado o elevado grau de concentração da propriedade do capital nas mãos da família empresária e respetivo exercício dos direitos de propriedade, a competência profissional dos membros da família empresária no governo e administração da empresa familiar, parece ser o modo de evitar o perigo da tirania que poderá afetar quem detenha aqueles poderes (Gallo *et al.* 2009, 54).

Capítulo 7. Considerações finais

Um trabalho da natureza de uma dissertação está sempre incompleto, quando mais não seja, pelo trajeto metodológico escolhido e pelos modelos mentais do seu autor. Assim, e como considerações finais que resultam do trabalho desenvolvido, apontam-se as principais características extraídas do estudo de casos, as limitações da dissertação e os desafios de investigação futura.

7.1 Do capital económico ao capital simbólico

O caminho percorrido pelos membros ancestrais das famílias empresárias estudadas revela ligações e redes de relações de influência política, as quais contribuíram para o progresso dos negócios destas famílias (Louçã *et al.* 2014, 89). Desde os anos 1940, e com um pequeno interregno a seguir à revolução de Abril/1974, os Espírito Santo foram talvez a mais influente família portuguesa, com um nome que abria portas em todo o mundo (Taborda *et al.* 2014, 41). Ricardo Ribeiro (1900-1955) nunca descurou a vida social – sabia que era imprescindível manter uma forte rede de contatos. Por isso, abriu as portas de casa: recebia a nobreza francesa, a realeza espanhola e a alta finança europeia. Depressa se tornou também íntimo de Oliveira Salazar e o seu principal conselheiro económico (Taborda *et al.* 2014, 61-62; Louçã *et al.* 2014, 28). Até à chegada ao poder de Marcello Caetano, em 1968, [António Champalimaud] nunca se mostrou muito crítico do condicionamento industrial (...). Com o apoio de Salazar, em 1945 reforça a Cimentos de Leiria e é-lhe concedida licença para uma nova fábrica na Beira. Em 1954 cria a Siderurgia Nacional, um monopólio nacional protegido da concorrência externa, e investe no setor mineiro, recebendo, por dez anos, a concessão exclusiva de exploração de vários minérios (Fernandes, 2004; Louçã *et al.* 2014, 33-34). Mais tarde, nos estádios de desenvolvimento entre a segunda e a terceira gerações, uma, e quinta geração, outra, parece ter havido influência da orientação empreendedora dos seus membros, através da internalização de atitudes e valores dos pais, cujas lições aprendidas, intencionalmente ou não, dificilmente serão mudadas no futuro e irão determinar, em grande parte, o potencial para a continuidade da empresa familiar e da família empresária (Gersick *et al.* 1997, 73).

Assim, os membros da família empresária Champalimaud parecem ter um maior envolvimento nas atividades dos negócios.

Os membros da família empresária Espírito Santo, na quinta geração, têm os seus interesses mais dispersos por negócios afastados do *core* do fundador do clã e estão menos comprometidos com a empresa familiar.

Percebe-se a existência de um grande investimento na preparação profissional dos membros da geração mais nova de qualquer das famílias empresárias que trabalham na empresa familiar, em geral, na aquisição de capital cultural institucionalizado, em Portugal ou no estrangeiro. Contudo, a crescente complexidade da família empresária parece criar muitas forças que destroem as atitudes integradoras da empresa familiar: conflito interpessoal, distância e falta de experiências comuns, perturbações familiares normais, causadas por mortes, divórcios e famílias recompostas, bem como os custos incorridos dos benefícios extraídos de se permanecer envolvido com a empresa familiar. Para tentar minimizar as consequências negativas que dali possam advir, procurando manter o controlo da empresa familiar na família empresária, deverá ser criado um mercado de capitais interno à família empresária (Gersick *et al.* 1997, 53-54).

7.2 Família empresária e modernidade

Aceite o desafio de por em jogo as coisas teóricas (Bourdieu 1989, 20), e sabendo-se que cada vez que se estuda um campo social se descobrem propriedades específicas a esse campo particular, ao mesmo tempo que se faz avançar o conhecimento dos seus mecanismos universais em função de variáveis até aí consideradas como secundárias (Bourdieu 1993, 72), esta dissertação procura trazer para a sociologia económica os conceitos de campo, *habitus* e capital simbólico, aplicando-os ao construto família empresária. Aqueles conceitos devem ser compreendidos na sua interdependência, ou seja, nas relações entre uns e outros, no seio do sistema teórico que eles constituem, nunca isoladamente, pois, para Bourdieu, no social tudo é relacional.

O campo social pode ser assimilado a redes de relações em espaços sociais dinâmicos e estruturados – a família empresária – que possuem leis invariantes e estão posicionados no espaço e no tempo. O *habitus* é adquirido no processo de socialização do agente num campo determinado – a família empresária –, e traduz estilos de vida, julgamentos políticos, morais e estéticos, bem como um meio de ação que permite criar e desenvolver estratégias individuais ou coletivas – empreendedorismo intergeracional. Estas ações são perceptíveis através de comportamentos empíricos precisos e singulares, uma atitude, um certo tipo de relações globais com os outros, a vida e o mundo.

Ou seja, todo o campo se caracteriza por ter agentes dotados do mesmo *habitus*, enquanto operador de cálculo inconsciente que permite ao membro da família empresária orientar-se corretamente no seu espaço social. Assim, o campo estrutura o *habitus* e este constitui o campo (Bourdieu 1971, 102-103). O *habitus* é a internalização da estrutura social e o campo é a exteriorização ou objetivação do *habitus*.

O capital refere-se ao conjunto de recursos de diferentes naturezas (económica, financeira, cultural, social) disponibilizados pelos agentes que intervêm num campo social. Estes capitais e a sua distribuição possuem um efeito estrutural no campo. Esta distribuição entre os agentes é desigual e pressupõe que os agentes envolvidos não são iguais. A posse ou detenção da síntese desses capitais – o capital simbólico – irá gerar distintas posições no campo, as quais irão desencadear estratégias de luta associadas aos interesses próprios de cada agente. Estes agrupam-se em subcampos na família empresária, os quais têm relações, interesses e objetivos diferentes no seu relacionamento com aquela, e têm também pontos convergentes entre si, o que faz da família empresária um ser vivo, ou seja, parece ser a objetivação de um campo específico.

O governo da família empresária significa, primordialmente, ter regras claras em relação à propriedade e à gestão da empresa familiar, saber usar o seu património de forma responsável e coerente com o passado, com o presente e vislumbrando o futuro. Em suma, construir o campo família empresária supõe que se tenha perante os factos uma postura ativa e sistemática para construir um sistema coerente de relações, que deve ser posto à prova como tal. O mesmo é dizer, abordar um caso empírico com a intenção de construir um modelo – que não tem necessariamente de se revestir de uma forma matemática ou formalizada para ser rigoroso – de ligar os dados pertinentes de tal modo que eles funcionem como um programa de investigação que coloque questões sistemáticas, apropriadas a receber respostas adequadas (Bourdieu 1989, 32).

7.3 Limitações da dissertação

Embora a família empresária seja um construto com pouca visibilidade na sociedade, o seu impacto na vida quotidiana, contudo, é uma realidade. Os relatos de vida de algumas pessoas que por vezes surgem nos *media* chama-nos a atenção para fragmentos da realidade que nem sempre percebemos, por nos faltarem os instrumentos ou lentes teóricas que nos permitam tratá-los.

A não pertença do autor a uma família empresária e a não inserção em redes sociais potenciadoras de capital social (Zamudio *et al.* 2014), associadas à habitual discrição e não divulgação do que se passa no seio dessas famílias (Gallo *et al.* 2009, 14), que resistem à sua objetivação e desmistificação (Louçã *et al.* 2014, 11), as mesmas atuam numa arena que além de privada, nalguns casos, ainda, será íntima, dificulta o questionamento e análise dos seus comportamentos intrínsecos.

Por estas razões, parece ainda estar todo um caminho por fazer, na procura da delimitação do construto família empresária, cujo pontapé de saída se tentou ativar. O caminho faz-se caminhando, colocando pequenos marcos ao longo do mesmo, ainda que estas marcas possam vir a ser afastadas mais tarde, por já terem cumprido a sua função. Espera-se que seja esse o fim desta dissertação de mestrado em sociologia, sinal de que já se terá avançado na problematização do conceito família empresária.

7.4 Investigação futura

Nesta dissertação procurou-se preparar um quadro teórico de referência que permita criar definições operacionais para descrever ou identificar interrelações entre os membros da família ou famílias, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o enigma família empresária. O desenvolvimento futuro do trabalho deverá assentar num questionamento sobre aquelas interações entre os agentes (indivíduos ou grupos) e as instituições, encontrar uma estrutura historicizada que se impõe sobre os pensamentos e as ações. O objetivo é perceber a luta por posições na família empresária, procurando densificar as relações entre os públicos internos da família empresária e a sua posição nos órgãos de governo da mesma – estrutura de poder, sejam elas formais ou implícitas. Assim, pretendem-se compreender factos e relações nem sempre explícitas, na procura de relações de poder, lutas por posições ou outros aspetos escondidos ou pouco revelados do construto família empresária, tais como privilégios, opressões, hierarquias, com estes últimos conceitos a colocarem algumas questões de cultura organizacional na família empresária:

- a) O público-alvo interno dominante impõe a sua cultura aos restantes públicos-alvo (os dominados, na ótica de Elias 2000)?
- b) Os *family offices*, quando existam para manter uma estrutura de propriedade estática por gerações – estabilidade de posições no campo (Accardo 2006, 64) –, mesmo quando mudam os acionistas (Gersick *et al.* 1997, 30), não será uma

situação de perpetuação do ramo ou ramos majoritários (os dominantes, na ótica de Elias 2000), ou uma situação de normas de nivelção descendentes que funcionam de modo a manter os membros de um grupo oprimido no seu lugar, forçando os mais ambiciosos a fugir da alçada daquele grupo (Portes 1998, 17)?

- c) A questão anterior não será uma ilusão de democracia no seio da família empresária, com poderes não atribuídos pelas gerações que irão ser afetadas por essas normas de governo da família empresária?
- d) Parte da solução destes problemas não passará pelo envolvimento de mais membros da família empresária nos processos de formulação da decisão?

Mas podemos ir ainda mais longe, no sentido de aprofundar a percepção das relações de poder na assembleia da família empresária, como sendo o panótico de Bentham (Foucault 1975, 165-169), em que cada membro da família empresária se sente observado nos seus movimentos estratégicos sem, contudo, saber por qual dos outros membros dessa família está a ser observado. Ou seja, ao mesmo tempo, todos os membros da família empresária estão atentos aos movimentos estratégicos dos restantes, sem parecerem saber uns dos outros.

Ou ainda, poderá a família empresária ser consideradas uma instituição total, no sentido em que transforma o homem? Uma instituição total é a organização que controla ou procura controlar a vida dos indivíduos que lhe são submetidos, substituindo todas as possibilidades de interação social por "alternativas" internas. O conjunto de efeitos causados pelas instituições totais nos seres humanos é chamado de institucionalização. Foucault (1975) propõe-se analisar a sociedade com base nas disciplinas do quotidiano – a sociedade disciplinar; nesta, todas as instituições procuram “adestrar” os indivíduos desde a nascença. Assim acontece na família, na escola, nos quartéis e nas prisões, pois, o fundamental é distribuir, vigiar e adestrar os indivíduos em espaços determinados. Para Goffman (2005), a sociedade é um manicómio de malucos (...) dirigido pelos próprios pacientes.

A Sociedade está a mudar e com ela, uma das suas instituições mais representativas – a família. Logo, os impactos na Sociedade, quer favoráveis quer desfavoráveis, têm esta como principal fonte. É por isso que nos parece importante continuar a estudar o construto família empresária através de novas lentes teóricas!

Referências bibliográficas

- Accardo, Alain .2006. *Introduction à une sociologie critique: Lire Pierre Bourdieu*, 3^{ème} ed., Marseille, Agone
- Aldrich, Howard E. e Jennifer E. Cliff .2003. “The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective”, *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 573-596
- Allouche, José e Bruno Amann .2000. “L’entreprise familiale: Un état de l’art”, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3 (1): 33-79
- Almeida, João Ferreira de .2013. *Desigualdades e perspectivas dos cidadãos. Portugal e a Europa*, Lisboa, Editora Mundos Sociais
- Alvarez, Sharon A. , R. Duane Ireland e Jeffrey J. Reuer .2006. “Entrepreneurship and strategic alliances”, *Journal of Business Venturing*, 21 (4): 401-404
- Antunes, José Freire .1997. *Champalimaud*, Lisboa, Temas e Debates.
- Ariño, Miguel Angel .2005. *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Bilbao, Ediciones Deusto
- Astrachan, Claudia Binz, Vijay K. Patel e Gabrielle Wanzenried .2014. “A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research”, *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1): 116-128
- Badie, Bertrand e Dominique Vidal (Org.) .2016. *Qui gouverne le monde)? L’état du monde 2017*, Paris, Éditions La Découverte, 256
- Baptista, Luís Vicente .2001. “Cidade e políticas sociais de habitação: Armadilhas conceptuais e metodológicas”, *Cidades – Comunidades e territórios*, 3: 71-80
- Barach, Jeffrey A. e Joseph B. Ganitsky .1995. “Successful succession in family business”, *Family Business Review*, 8 (2): 131-155
- Barney, Jay B. .1991. “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120
- Barry, Laurent S., Pierre Bonte, Nicolas Govoroff, Jean-Luc Jamard, Nicole-Claude Mathieu, Enric Porqueres i Gené, Salvatore D’Onofrio, Jérôme Wilgaux, András Zempléni e Françoise Zonabend .2000. “Glossaire (Question de parenté)”, *L’Homme*, 154-155: 721-732
- Basile, Alexander .2012. “Entrepreneurial orientation in SME’s: risk-taking to entering international markets”, *Far East Journal of Psychology and Business*, 7 (2): 1-17
- Bernhoeft, Renato e Miguel Gallo .2003. *Governança na empresa familiar*, Rio de Janeiro, Campus, 148

- Bertrand, Marianne e Antoinette Schoar .2006. “The role of family in family firms”, *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2): 73-96
- Bhat, Mohd Abass, Javeed Ahmad Shah e Aijaz Ahmad Baba .2013. “A literature study on family business management from 1990 to 2012”, *Journal of Business and Management*, 7 (6): 60-77
- Bettinelli, Cristina, Alain Fayolle e Kathleen Randerson (2014). “Family entrepreneurship: A developing field”, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 10 (3): 161-236
- Bienaymé, Alain .2008. “La famille entrepreneuriale”, 2^{èmes} Journées Georges Doriot, 15-16 Mai 2008, Paris
- Biggart, Nicole Woolsey e Rick Delbridge .2004. “Systems of exchange”, *Academy of Management Review*, 29 (1): 28-49
- Block, Jörn H., Christian O. Fisch, James Lau, Martin Obschonka e André Presse .2016. “Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals’ organizational preferences across 40 countries”, *Journal of Family Business Strategy*, 7 (2): 65-74
- Böhm-Bawerk, Eugen von . 1884. *Capital and Interest: A Critical History of Economic Theory* [1884], in <http://oll.libertyfund.org/titles/bawerk-capital-and-interest-a-critical-history-of-economic-theory>, acedido em 04-12-2016
- Bourdieu, Pierre .2008b [1994]. *Razões práticas; Sobre a teoria da acção*, 9^a ed., São Paulo, Papirus Editora, 224
- Bourdieu, Pierre .2008a [1984]. *Questões de sociologia*, Lisboa, Fim de Século Edições, 290
- Bourdieu, Pierre .1998 [1997]. *Méditations pascaliennes*, Paris, Éditions du Seuil (tradução portuguesa Miguel Serras Pereira, *Meditações Pascalianas*, Oeiras, Celta Editora
- Bourdieu, Pierre .1993. ”Some properties of fields”, in Pierre Bourdieu (ed.), *Sociologie in question*, London, Sage, pp 72-77
- Bourdieu, Pierre .1990 [1987]. *Coisas ditas*, São Paulo, Editora Brasiliense, 234
- Bourdieu, Pierre .1992. *Les règles de l’art. Genèse et structures du champ littéraire*, Paris, Seuil
- Bourdieu, Pierre .1989. *O poder simbólico*, Lisboa, Difel, 311
- Bourdieu, Pierre .1986. “Habitus, code et codification”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 64 (De que droit?): 40-44
- Bourdieu, Pierre .1980b. *Le sens pratique*, Paris, Les Editions de Minuit

- Bourdieu, Pierre .1980a. “Le capital social – notes provisoires”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31 (Le capital social): 2-3
- Bourdieu, Pierre .1979. “Les trois états du capital culturel”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30 (L’institution scolaire): 3-6
- Bourdieu, Pierre .1978. “Capital symbolique et classes sociales”, *L’Arc* 72: 13-19 (republicado como: “Symbolic capital and social classes”, *Journal of Classical Sociology*, 2013 (2): 274-291)
- Bourdieu, Pierre .1976. “Le champ scientifique”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2 (2-3): 88-104
- Bourdieu, Pierre .1971. “Le marché des biens symboliques”, *L’Année sociologique*, 22: 49-126
- Bornholdt, Werner .2005. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*, Porto Alegre, Bookman
- Bryman, Alan .2000. *Research methods and organization studies*, Routledge, 283
- Cabral, Luís .1994. *Economia industrial*, McGraw-Hill Portugal
- Cabrera-Suaréz, M. Katiuska, M. Cruz Déniz-Déniz e Josefa D. Martín-Santana .2015. “Family social capital, trust within the TMT, and the establishment of corporate goals related to nonfamily stakeholders”, *Family Business Review*, 28 (2): 145-162
- Carlock, Randel S. e John L. Ward .2010. *When family businesses are best: The paralel planning process for family harmony and business sucess*, Pagrave Macmillan
- Carlock, Randel S. e John L. Ward .2003. *La planaficación estratégica de la família empresaria*, Bilbao, Ediciones Deusto
- Campos, Eduardo Bueno, Patricio Morcillo Ortega e Maria Paz Salmador Sánchez .2006. *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Carney, Michael .2005. “Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 249-265
- Carr, Jon C., James J. Chrisman, Jess H. Chua e Lloyd P. Steier .2016. “Family firm challenges in intergenerational wealth transfer”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (6): 1197-1208
- Casanova, José Luís .1995. “Uma avaliação conceptual do *habitus*”, *Sociologia: Problemas e práticas*, 18: 45-68
- Casillas, José C. e Ana M. Moreno .2010. “The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4): 265-291

- Casillas, José C., Adolfo Vásquez e Carmen Díaz .2005. *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*, São Paulo, Thomson Learning, 268
- Castro, Pedro Jorge .2016. “Champalimaud: A luta pela maior fortuna portuguesa”, *Revista Sábado*, nº 624, 14 a 20 de Abril de 2016, pp 40-84
- Castro, Pedro Jorge .2009. *Salazar e os Milionários*, Lisboa, Quetzal, 450
- Chen, Ming-Jer e Donald C. Hambrick .1995. “Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior”, *Academy of Management Journal*, 38 (2): 453-482
- Chrisman, James J., Jess H. Chua, Alfredo De Massis, Tommaso Minola e Silvio Vismara .2016. “Management processes and strategy execution in family firms: from “what” to “how””, *Small Business Economics*, 47 (3):719-734
- Chrisman, James J., Jess H. Chua e Pramodita Sharma .2005. “Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5): 555-576
- Chrisman, James J., Jess H. Chua e Lloyd P. Steier. .2003. “An introduction to theories of family business”, *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 441-448
- Chua, Jess H., Chrisman, James J. e Sharma, Pramodita .1999. “Defining the family business by behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): 19-39
- Christensen, Clayton M. e Joseph L. Bower .1996. “Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms”, *Strategic Management Journal*, 17 (3): 197-218
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov e Larry H.P. Lang .2000. “The separation of ownership and control in East Asian corporations”, *Journal of Financial Economics*, 58 (1-2): 81-112
- Coff, Russell W. .2010. “The coevolution of rent appropriation and capability development”, *Strategic Management Journal*, 31 (7): 711-733
- Colin, Larry e Laura Colin .2008. *Family, Inc*, The Career Press (*Família, S.A.: como gerenciar seus parentes na empresa*, tradução brasileira de Marcia Nascentes, Rio de Janeiro, Elsevier, 2009)
- Costa, Ricardo .2014. “Um banco é um banco é um banco?”, *Expresso*, nº 2181, de 15/Ago/2014, I Caderno, pág. 3
- Covin, Jeffrey G. e Danny Miller .2014. “International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1): 11-44
- Cruz, Cristina e Mattias Nordqvist .2012. “Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective”, *Small Business Economics*, 38 (1): 33-49

- Cuche, Denys .2016. *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La Découverte, 172
- D'Allura, Giorgia e Amir Erez .2009. "The family as a group: Implications for governance and organizational performance in family firms", in Chiara, Di Guardo Maria, Pinna Roberta, Zaru Dante (org.). *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema económico: Contributo degli studi di organizzazione aziendale* (pp. 252-276). Milano: Franco Angeli, 408
- Damásio, Antonio R. .1996. *O erro de Descartes*, São Paulo, Companhia das Letras
- Davidson, Per .2015. "Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization", *Journal of Business Venturing*, 30 (5): 674-695
- Déchaux, Jean-Hugues .2009. *Sociologie de la famille*, Paris, Editions La Découverte
- Demartis, Lucia .2012. *Compêndio de sociologia*, Lisboa, Edições 70, 270
- De Massis, Alfredo; Josip Kotlar, Giovanna Campopiano e Lucio Cassia .2016. "The impact of family involvement on SMEs' performance: Theory and evidence", *Journal of Small Business Management*, 53 (4): 924-948
- De Massis, Alfredo; Josip Kotlar, Frederico Frattini, James J. Chrisman e Mattias Nordqvist .2016. "Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs", *Family Business Review*, 29 (2): 189-213
- Donnelley, Robert G. .1964. "The family business", *Harvard Business Review*, 42 (4): 93-105
- Drucker, Peter F. .1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, Harper and Row, New York (tradução de Júlio Soares Pereira, *Inovação e gestão: Uma nova concepção de estratégia de empresa*, Editorial Presença, Lisboa), 277
- Dubois, Jacques, Pascal Durand e Yves Winkin .2013. "Aspects du symbolique dans la sociologie de Pierre Bourdieu", *COnTEXTES on-line*
- Dyer, W. Gibb, Elizabeth Nenque e E. Jeffrey Hill .2014. "Toward a theory of family capital and entrepreneurship: Antecedents and outcomes", *Journal of Small Business Management*, 52 (2): 266-285
- Dyer, W. Gibb .2006. "Examining the «family effect» on firm performance", *Family Business Review*, 19 (4): 253-273
- Dyer, Gibb, Jr (2003). "The family: The missing variable in organizational research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 401-416
- Dyer, Jeffrey H. .1996. "Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage", *Organization Science*, 7 (6): 649-666

- Eckhardt, Jonathan e Scott A. Shane .2003. "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, 29 (3): 333-349
- Eddleston, Kimberly A., James J. Chrisman, Lloyd P. Steier e Jess H. Chua .2010. "Governance and trust in family firms: An introduction", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (6): 1043-1056
- Eisenstadt, Shmuel Noah .2001. "Modernidades múltiplas", *Sociologia, problemas e práticas*, 35: 139-163
- Elias, Norbert e John L. Scotson .2000 [1964]. *Os estabelecidos e os outsiders: Sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade*, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro
- Engels, Friedrich .1884 [1984]. *A oriegm da família, da propriedade privada e do Estado*, 9ª ed., Editora Civilização Brasileira, Rio de Janeiro
- Ensley, Michael D. e Allison W. Pearson .2005. "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 267-284
- Esteves, Fernando e Jorge Castro .2014. "O que escondiam as 71 actas secretas de Ricciardi", *Revista Sábado*, nº 554, 11 a 17 de Dezembro de 2014, pp 44-70
- Fama, Eugene F. e Michael C. Jensen .1983. "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, 26 (2): 301-325
- Fayolle, Alain e Lucie Bégin .2009. "Entrepreneuriat familial: Croisement de deux champs issu d'un double croisement", *Management International*, 14 (1): 11-23
- Feliu, Neus e Isabel C. Botero .2016. "Philantropy in family enterprises: A review of literature", *Family Business Review*, 29 (1): 121-141
- Fernandes, Filipe. 2004. "António Champalimaud: O último imperador", *Revista Visão*, nº 584, de 13 de Maio
- Ferreira, Manuel Portugal, Fernando Ribeiro Serra e João Carvalho Santos .2010. *Ser Empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa*, 2ª ed., Lisboa, Edições Sílabo, 378
- Fligstein, Neil .2003. *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalista societies*, Princeton, Princeton University Press, 288
- Floriani, Oldoni Pedro .2012 [2007]. *Empresa familiar ou ... Inferno familiar?*, 2ª ed., 1ª reimpressão, Curitiba, Juruá Editora, 247
- Foucault, Michel .1999 [1975]. *Surveiller et punir: La naissance de la prison*. (tradução de Raquel Ramalheite, *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*, 20ª ed., Petrópolis, Editora Vozes)

- Foucault, Michel .1984. *Microfísica do poder* (organização e tradução de Roberto Machado), 4ª ed., Rio de Janeiro, Edições Graal
- Frank, Hermann, Manfred Lueger, Lavinia Nosé e Daniela Suchy .2010. “The concept of «Familianness»: Literature review and systems theory-based reflections”, *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3): 119-130
- Frank, Robert H. .1994. *Microeconomia e comportamento*, Lisboa, McGraw-Hill de Portugal
- Gallo, Miguel Angel, Sabine Klein, Daniela Montemerlo, Salvatore Tomaselli e Kristin Cappuyns (2009). *La empresa multigeracional: El papel de la familia propietaria*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra
- Gallo, Miguel Angel .1995. “The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity”, *Family Business Review*, 8 (2): 83-97
- Garcia, Filipe, Helena Cristina Coelho e António Sarmiento (2013). “Espírito Santo: história de um império familiar”, jornal *Diário Económico*, de 15 de Novembro
- Gattaz, Yvon .2001. “Atouts et handicaps des entreprises patrimoniales”, Leçon inaugurale du DESS Droit du Patrimoine Professionnel, 25 octobre 2001
- Gedajlovic, Eric, Michael Carney, James J. Chrisman e Franz W. Kellermanns .2012. “The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future”, *Journal of Management*, 38 (4): 1010-1037
- Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion M. McCollom e Ivan Lansberg .1997. *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*, 3ª ed., São Paulo, Negócio Editora (trad. de Nivaldo Montingelli Jr. de *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, Harvard Business School Press
- Giddens, Anthony .2013. *Sociologia*, 9ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian,
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley e Hamilton, Aimee L. .2013. “Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology”, *Organizational Research Methods*, 16 (1): 15-31
- Gioia, Dennis A. e Kummar Chittipeddi .1991. “Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation”, *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433-448
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz e Kevin G. Corley .2000. “Organizational identity, image, and adaptive instability”, *Academy of Management Review*, 25 (1): 63-81
- Goel, Sanjay e Raymond J. Jones III .2016. “Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: A systematic review and future directions”, *Family Business Review*, 29 (1): 94-120
- Gomez-Mejia, Luis R., Cristina Cruz, Pascual Berrone e Julio de Castro .2011. “The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms”, *Academy of Management Annals*, 5 (1): 653-707

- Goffman, Erving .2005 [1961]. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo, Editora Perspetiva, 316
- Grant, Robert M. .2013. *Contemporary strategy analysis*, 8th ed., Wiley, 822
- Grant, Robert M. .1991. “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, 33 (3): 114-135
- Greif, Avner .2006. “Family structure, institutions, and growth: The origins and implications of western corporations”, *American Economic Review*, 96 (2): 308-312
- Guedes, Éllida Neiva .2010. “Espaço público contemporâneo: pluralidade de vozes e interesses”, Biblioteca on-line de ciências da comunicação
http://www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=1919
- Gupta, Vishal e Alka Gupta .2015. "The concept of entrepreneurial orientation", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 11 (2): 55-137
- Habbershon, Timothy G. e Mary L. Williams .1999. “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms”, *Family Business Review*, 12 (1): 1-25
- Habbershon, Timothy G. e Joseph Pistrui .2002. “Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth”, *Family Business Review*, 15 (3): 223-237
- Habbershon, Timothy G., Mary L. Williams e Ian C. MacMillan .2003. "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 451-465
- Habbershon, Timothy G.; Mathias Nordqvist e Thomas M. Zellweger .2010. *Transgenerational entrepreneurship*, in Nordqvist et Zellweger (Eds.). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, Edgard Elgar Publishing Ltd, 2-37
- Hanisch, David N. e Sabine B. Rau .2014. “Application of metric analysis in family business research”, *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1): 72-84
- Heck, Ramona K. Z. e Chandra S. Mishra .2008. “Family entrepreneurship”, *Journal of Small Business Management*, 46 (3): 313-316
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland e Robert E. Hoskisson .2008. *Administração Estratégica*, 7^a ed., São Paulo, Thomson Learning, 415
- Hoffman, James, Mark Hoelscher e Ritch Sorenson .2006. “Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory”, *Family Business Review*, 19 (2): 135-145

- Irava, Wayne J. e Ken Moores .2010. "Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes" *Journal of family business strategy*, 1 (3): 131-144
- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt e David G. Sirmon .2003. "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29 (6): 963-989
- Jacquemin, Alexis .1979. *Économie industrielle européenne, structures de marché et stratégies d'entreprise*, Bordas, Paris
- Kellermanns, Franz; Jorge Walter, T. Russell Crook, Benedict Kemmerer e Vadake Narayanan .2016. "The resourced-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researches' and entrepreneurs' views", *Journal of Small Business Management*, 54 (1): 26-48
- Kets de Vries, Manfred F. R, Randel S. Carlock e Elizabeth Florent-Treacy .2008. *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*, Porto Alegre, Bookman
- Klein, Sabine B., Joseph H. Astrachan e Kosmas X. Smyrnios .2005. "The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 321-339
- Kraus, Sascha, Rainer Harms e Matthias Fink .2011. "Family firm research: Sketching a research field", *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 13 (1): 32-46
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes e Andrei Shleifer .1999. "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*, 54 (2): 471-517
- Laffón, Alberto Pinillos, Fernando Olivares Delgado e Daniel Rodríguez Valero .2016. "El nombre de la marca corporativa. Una taxonomía de los nombres de empresa familiar en España", *Revista Latina de Comunicación Social*, 71: 750-774
- Landes, David L. .2007. *Dinastias: Explendor e infortúnios das grandes famílias empresariais*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 373
- Lazzarotti, Fábio, Alissane Lia Tasca da Silveira, Carlos Eduardo Carvalho, Carlos Ricardo Rossetto e Jonatha Correia Sychoski .2015. "Orientação empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas", *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 19 (6): 673-695
- Leach, Peter .2011. *Family businesses: The essentials*, London, Profile books, 231
- Lee, Joo-Heon e Sankaran Venkataraman .2006. "Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities", *Journal of Business Venturing*, 21 (1): 107-123
- Lei n.º 24/2012, de 9/Julho – Aprova a Lei-Quadro das Fundações, *Diário da República*, 1.ª série, nº 131, Assembleia da República, Lisboa

- Leppäaho, Tanja, Emmanuella Plakoyiannaki e Pavlos Dimitratos .2016. "The case study in family business: An analysis of current research practices and recommendations", *Family Business Review*, 29 (2): 159-173
- Leitterstorf, Max P. e Maximilian M. Wachter .2016. "Takeover premiums and family blockholders", *Family Business Review*, 29 (2): 214-230
- Lima, Antónia Pedroso de .2003. "Relações familiares na elite empresarial de Lisboa", in PINTO, António Costa, FREIRE, André (Org.) (2003). *Elites, Sociedade e Mudança Política*, Celta Editora, Lisboa, pp151-180.
- Lima, Maria Antónia Pedroso de .1999. *Grandes famílias grandes empresas: Ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa*, tese de doutoramento, ISCTE, Lisboa
- Lima, Pedro .2015. "Foi você que disse?", *Expresso*, nº 2180, de 9/Ago/2014, Caderno de Economia, pág. 10-11
- Lippman, Steven A. e Richard P. Rumelt .2003. "A bargaining perspective on resource advantage", *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1969-1086
- Litz, Reginald A. .2008. "Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a möbius strip", *Family Business Review*, 21 (3): 217-236
- López, Elena Rivo, Beatriz González Vázquez e Nuria Rodríguez López .2011. "Family office: instrumento de gestión del patrimonio familiar", *Revista de Empresa Familiar*, 1 (2): 43-57
- López-Fernández, Maria Concepción, Ana Maria Serrano-Bedia e Marta Pérez-Pérez .2016. "Entrepreneurship and family firm research: A bibliometric analysis of an emerging field", *Journal of Small Business Management*, 54 (2): 622-639
- Louçã, Francisco, João Teixeira Lopes e Jorge Costa .2014. *Os burgueses*, Lisboa, Bertrand Editora, 533
- Lumpkin, G. Tom e Gregory G. Dess .1996. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academic of Management Review*, 21 (1): 135-172
- Lumpkin, G. Tom e Gregory G. Dess .2001. "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 429-451
- Machado, Hilka Vier .2005. "Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares", *Psicologia em Estudo*, 10 (2): 317-323
- Madison, Kristen, Daniel T. Holt, Franz W. Kellermanns e Annette L. Ranft .2016. "Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories", *Family Business Review*, 29 (1): 65-93

- Magueijo, João .2003. *Faster than the Speed of Light* (tradução portuguesa de Paulo Ivo Teixeira, *Mais rápido que a luz*, Gradiva, Lisboa, Maio de 2003)
- Malinowski, Bronislaw .1922 [2005]. *Argonauts of the Western Pacific*, Routledge
- Marchisio, Gaia, Pietro Mazzola, Salvatore Sciascia, M. Miles e Joseph A. Astrachan .2010. “Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4): 349-377
- Martinez, Luís Carlos Sánchez .2012. “Dividendo emocional: elpale de los accionistas en la responsabilidad empresarial”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 12 (vol. 4, nº 3); 15-45
- Massis, Alfredo De e Josip Kotlar .2014. “The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship”, *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1): 15-29
- Matos, María Izilda Santos .1996. “Na trama urbana: Do público, do privado e do íntimo”, *Projeto História*, 13: 129-149
- McEnany, Robert e David Strutton .2015. “Leading the (r)evolution: Sucession and leadership rules for re-entrepreneurs”, *Business Horizons*, 58 (4): 401-410
- McClelland, David C. .1972. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*, Rio de Janeiro, Expressão e Cultura
- McClelland, David C. .1962. “Business drive and national achievement”, *Harvard Business Review*, 40 (4): 99-112
- Miller, Danny .2011. “Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5): 873-894
- Miller, Danny .1983. “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, 29 (7): 770-791
- Miller, Danny, Isabelle Le Breton-Miller, Richard H. Lester, Albert A. Cannella Jr .2007. “Are family firms really superior performers?” *Journal of Corporate Finance*, 13 (5): 829-858
- Miller, Danny, Mike Wright, Isabelle Le Breton-Miller e Louise Scholes .2015. “Resources and innovation in family businesses: The janus-face of socioemotional preferences”, *California Management Review*, 58 (1): 20-40
- Miller, Danny, Lloyd Steier e Isabelle Le Breton-Miller .2016. “What can scholars of entrepreneurship learn from sound family businesses?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (3): 445-455
- Mintzberg, Henry (1994). *The rise and fall of strategic planning*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 463

- Mizruchi, Mark Sheldon .1996. "What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates", *Annual Review of Sociology*, 22: 271-298
- Mónica, Maria Filomena .1990. *Os grandes padrões da indústria portuguesa*, Lisboa, Dom Quixote
- Moody, Michael, Allison Lugo Knapp e Marlene Corrado .2011. "What is a family foundation?", *The Foundation Review*, 3 (4): 47-61
- Moreira, José Manuel .2009. *Leais, Imparciais & Liberais*, Lisboa, Bnomics, 202
- Moss, Todd W., G. Tyge Payne e Curt B. Moore .2014. "Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses", *Family Business Review*, 27 (1): 51-71
- Murray, Barbara .2001. "Travellers in time: working toward collaboration in family businesses", *Families in Business*, 1 (1): 36-39
- Nordqvist, Mattias e Leif Melin .2010. "Entrepreneurial families and family firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4): 211-239
- North, Douglass C. .1991. "Institutions", *Journal Economic Perspectives*, 5 (1): 97-112
- Oberg, Christina e Christina Grundström .2009. "Challenges and opportunities in innovative firms' network development", *International Journal of Innovation Management*, 13 (4): 593-613
- Olivares-Delgado, Fernando, Alberto Pinillos-Laffón e Maria Teresa Benlloch-Osuna .2016. "An approach to patronymic names as a resource for familiness and as a variable for family business identification", *European Journal of Family Business*, 6 (1): 3-45
- Pearson, Allison W., Jon C. Carr e John C. Shaw .2008. "Toward a theory of familiness: A social capital perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6): 949-969
- Penrose, Edith T. .1959 [1995]. *The theory of the growth of the firm*, 3th ed., Oxford, Oxford University Press, 272
- Pieper, Torsten M., Anne D. Smith, Jerry Kudlats e Joseph H. Astrachan .2015. "The persistence of multifamily firms: founder imprinting, simple rules, and monitoring processes", *Entrepreneurship theory and practice*, 39 (6): 1313-1337
- Porter, Michael E. .1985. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, McMillan Publishing, The Free Press
- Porter, Michael E. .1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, McMillan Publishing, Free Press

- Portes, Alejandro .1998. "Social capital: Its origins and applications in modern sociology", *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24
- Prahalad, Coimbatore K. e Gary Hamel .1990. "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91
- Randerson, Kathleen, Cristina Bettinelli, Alain Fayolle e Alistair Anderson .2015. "Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents", *Journal of Family Business Strategy*, 6 (3): 143-154
- Relvas, Ana Paula e Madalena Alarcão (Coord.) .2007. *Novas formas de família*, 2ª ed., Coimbra, Quarteto, 340
- Rogoff, Edward G. e Ramona Kay Zachary Heck .2003. "Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 559-566
- Romero, Maria José Martínez e Alfonso Andrés Rojo Ramirez .2016. "SEW: Looking for a definition and controversial issues", *European Journal of Family Business*, 6 (1): 1-9
- Salvato, Carlo, Francesco Chirico e Pramodita Sharma .2010. "A farewell to the business: Championing entrepreneurial exit in family firms", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22 (3-4): 321-348
- Santo, Paula do Espírito .2010. *Introdução à metodologia das ciências sociais: Gênese, fundamentos e problemas*, Lisboa, Edições Sílabo, 169
- Saraiva, Pedro Manuel (relator) .2015. *Comissão Parlamentar de Inquérito à Gestão do BES e do GES: Relatório Final*, Lisboa, Assembleia da República, 416
- Schemeil, Yves .2016. "Familles, clans, tribus: que reste-t-il du pouvoir traditionnel?", in Badie, Bertrand e Dominique Vidal (Org.) .2016. *Qui gouverne le monde? L'état du monde 2017*, Paris, Éditions La Découverte, pp 35-47
- Schumpeter, Joseph A. .1968 [1983]. *The theory of economic development in the history of economic thought*, Lord Robbins, 197
- Schumpeter, Joseph A. .1943 [2003]. *Capitalism, socialism and democracy*, USA, Taylor & Francis, 460
- Serrano, Cristina Cruz, Timothy G. Habbershon, Mattias Nordqvist, Carlo Salvato e Thomas Zellweger .2006. "A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms", working paper, *The STEP Research Project*
- Setton, Maria da Graça Jacintho .2002. "A teoria do *habitus* em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea", *Revista Brasileira de Educação*, 20 (2): 60-70

- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, Kelin E. Gersick .2012. “25 years of *Family Business Review*: Reflections on the past and perspectives for the future”, *Family Business Review*, 25 (1): 5-15
- Sharma, Pramodita, Frank Hoy, Joseph H. Astrachan e Matti Koiranen .2007. “The practice-driven evolution of family business education“, *Journal of Business Research*, 60 (10): 1012-1021
- Sirmon, David G. e Michael A. Hitt .2003. “Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 339-358
- Sorenson, Olav e Michelle Rogan .2014. “(When) Do organizations have social capital?”, *Annual Review of Sociology*, 40: 261-280
- Sorenson, Ritch L. e Leonard Bierman .2009. “Family capital, family business, and free enterprise”, *Family Business Review*, 22 (3): 193-195
- Steier, Lloyd P., James J. Chrisman e Jess H. Chua .2015. “Governance challenges in family businesses and business families”, *Entrepreneurship theory and practice*, 39 (6): 1265-1280
- Steinberg, Herbert e Josenice Blumenthal .2011. *A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*, 3ª ed., São Paulo, Gente Editora
- Stenholm, Pekka, Tommi Pukkinen e Jarna Heinonen .2016. “Firm growth in family business – the role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity”, *Journal of Small Business Management*, 54 (2): 697-713
- Stevenson, Howard H. e David E. Gumpert .1985. “The heart of entrepreneurship”, *Harvard Business Review*, 63 (2): 85-95
- Strauss, Anselm e Juliet Corbin .1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed., Sage Publications, 312
- Suess, Julia .2014. “Family governance – Literature review and the development of a conceptual model”, *Journal of Family Business Strategy*, 5 (2): 138-155
- Taborda, Ana, Joana Carvalho Fernandes, Nuno Paixão Louro, Pedro Jorge Castro, Rita Garcia e Sara Capelo .2014. “Os 422 membros da família Espírito Santo”, *Revista Sábado*, nº 540, de 4 a 10 de Setembro de 2014, pg 40-77
- Tagiuri, Renato e John A. Davis .1982 [1996]. “Bivalent attributes of the family firm”, *Family Business Review*, 9 (2): 199-208
- Teece, David J. .2007. “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319-1350

- Teece, David J., Gary Pisano e Amy Shuen. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533
- Thiry-Cherques, Hermano Roberto .2006. "Pierre Bourdieu: a teoria na prática", *Revista de Administração Pública*, 40 (1): 27-55
- Thompson, Arthur A. e John P. Formby .1998. *Microeconomia da firma*, 6ª ed., Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil
- Tondo, Cláudia (Org.).2008. *Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária*, Porto Alegre, Editora Sulina, Brasil
- Useem, Michael (1993). *Executive defense: Shareholder power and corporate reorganization*, Cambridge, Harvard University Press, 289
- Valdés, Ernesto Garzón .2003. "Lo íntimo, lo privado y lo público", *Claves de razón práctica*, 137: 14-24
- Vandenberghe, Frédéric .1999. "'The real is relational': an epistemological analysis of Pierre Bourdieu's generative structuralism", *Sociological Theory*, 17 (1): 32-67
- Viénot, Pascal, Christine Blondel, Thierry Colatrella, Serge Gautier e Agnès Touraine .2007. *La gouvernance de l'entreprise familiale*, Paris, Éditions d'Organisations, Eyrolles
- Venkatraman, N. .1989. "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, 35 (8): 942-962
- Wacquant, Loic .2014. "Esclarecer o *Habitus*", *Educação & Linguagem*, 17 (2): 63-71
- Ward, John L .2010. "Cómo organizar la familia para que alcance sus objetivos", in Solomon, Stephen D. .2010. *Liderazgo en la empresa familiar*, pg 93-100
- Ward, John L. e C. E. Aronoff .1994. "How family affects strategy", *Small Business Forum*, 12 (2): 85-90
- Wated, Guillermo; Sanchez, Juan I. .2015. "Managerial tolerance of nepotism: The effects of individualism – collectivism in a Latina American context", *Journal of Bussiness Ethics*, 130 (1): 45-57
- Wernerfelt, Birger .1984. "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180
- Wernerfelt, Birger .1995. "The resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, 16 (3): 171-174
- Williamson, Oliver E. .1985. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York

- Williams, Fiona .2010 [2004]. *Rethinking Families* (tradução portuguesa de João Bragança, *Repensar as famílias*, Cascais, Principia, 142
- Wilson, Richard C. .2012. *The family office book: Investing capital for the ultraaffluent*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Wyrwich, Michael .2015. “Entrepreneurship and the intergenerational transmission of values”, *Small Business Economic*, 45 (1): 191-21
- Yin, Robert K. .2015. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*, 5ª ed., Porto Alegre, Bookman, 290
- Zamudio, César, Sergey Anokhin e Franz W. Kellermanns .2014. “Network analysis: A concise review and suggestions for family business research”, *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1): 63-71
- Zapatero, Maribel Rodríguez, Magdalena Rodríguez Jiménez e José Javier Rodríguez Alcaide .2012. “El consejero en la empresa familiar: teoría y praxis”, *Revista de Empresa Familiar*, 2 (1): 45-54
- Zahra, Shaker A. .2012. “Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion”, *Small Business Economics*, 8 (1): 51-65
- Zahra, Shaker A. .2005. “Entrepreneurial risk taking in family firms”, *Family Business Review*, 18 (1): 23-40
- Zampier, Marcia Aparecida e Adriana Roseli Wunsch Takahashi .2011. “Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa”, *Cadernos EBAPE.BR*, 9 (1): 564-585
- Zellweger, Thomas, Kimberly A. Eddleston e Franz W. Kellermanns .2010. “Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity”, *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1): 54-63
- Zellweger, Thomas e Nadine Kammerlander .2015. “Family, wealth, and governance: An agency account”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (6): 1281-1303
- Zellweger, Thomas e Philipp Sieger .2012. “Entrepreneurial orientation in long-lived family firms”, *Small Business Economics*, 38 (1): 67-84
- Zellweger, Thomas, Philipp Sieger e Frank Halter .2011. “Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background”, *Journal of Business Venturing*, 26 (5): 521-536